



# menjadi manajer sukses

**B**ayangkan, ketika Anda baru bangun tidur suatu pagi, tiba-tiba sepucuk surat tergeletak di depan pintu kamar. Isinya adalah "Tantangan baru. Anda telah diangkat menjadi manajer baru di perusahaan Anda bekerja". Tentu saja, Anda akan merasa gembira sekali. Akan tetapi, ketika Anda menyadari bahwa tanggung jawab yang ada di pundak Anda begitu berat, boleh jadi kegembiraan itu akan berubah menjadi kebingungan dan kegelisahan. Setiap orang yang memberikan ucapan selamat atas pengangkatan tersebut justru menyebabkan Anda lebih tertekan seraya bertanya dalam diri, "Apa yang perlu saya perbuat?"

Anda membutuhkan sebuah petunjuk yang bisa mengatasi segala kesulitan agar Anda dapat menciptakan semangat bekerja secara profesional, baik di level pekerjaan yang tertinggi maupun terendah sekalipun. Selain itu, juga agar Anda terhindar dari kesalahan manajerial dan agar membahagiakan diri sendiri dan para staf. Petunjuk itu tiada lain berupa kecakapan manajerial yang harus dimiliki secara sempurna sehingga Anda bisa menikmati tantangan baru tersebut.



**PT Syaamil Cipta Media**

Penerbit Buku-Buku Pilihan  
Jl. Cikutra 99 Bandung 40124  
Telp. 022-7219806-07 Faks. 022-7276475  
E-mail: info@syaamil.co.id

ISBN 979-3977-45-0



9 799793 977453

Syaamil

Menjadi Manajer Sukses

Muhammad Fathi



# menjadi manajer sukses



Muhammad Fathi

Syaamil

Muhammad Fathi

MUKADDIMAH

Pembaca yang budiman, ketika Anda baru bangun tidur suatu pagi, tiba-tiba sepotuk surat tergeletak di depan pintu kamar. Isinya adalah "Tantangan baru. Anda telah diangkat menjadi manajer baru di perusahaan Anda bekerja". Tentu saja, Anda akan merasa senang. Akan tetapi, ketika Anda menyadari bahwa tanggung jawab yang ada di pundak Anda begitu berat, boleh jadi Anda akan merasa kebingungan dan kegelisahan. Sebagai manajer, Anda akan memberikan ucapan selamat atas pengangkatan tersebut kepada rekan-rekan Anda. Lebih lanjut, Anda akan bertanya dalam hati, "Bagaimana saya bisa menghadapi tantangan ini?"

A. Untuk menciptakan suasana yang kondusif, Anda perlu melakukan beberapa hal berikut:

B. Agar terhindar dari kesalahan, Anda perlu memperhatikan hal-hal berikut:



**menjadi  
manajer  
sukses**

Rujukan dari maksud Pasal 72 UU No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta:

Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak ciptaan pencipta atau memberikan izin untuk itu, dapat dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, dapat dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Syaamil



## Menjadi Manajer Sukses

Penulis: Muhammad Fathi

Diterjemahkan dari judul asli:

*Mahaaraat Laa Buddha Minha*

Kairo: Dar Tauzi'e wa An-Nasyr Al-Islamiyyah

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia oleh

PT Syaamil Cipta Media

Jl. Cikutra No.99 Bandung 40124

Telp. (022) 7219806-07

Fax. (022) 7276475

Alih Bahasa: Engkos Kosasih

Penyunting: Topik Mulyana

Desain Sampul: Risyanto

Tata Letak: Jumari

Cetakan pertama, Maret 2006

Fathi, Muhammad

Menjadi Manajer Sukses/Muhammad Fathi; Penyunting,  
Topik Mulyana.—Bandung: Syaamil 2006.

viii, 216 hlm.; 23,5 cm

ISBN: 979-3977-45-0

## MUKADDIMAH

Pembaca yang budiman, ketika Anda baru bangun tidur suatu pagi, tiba-tiba sepucuk surat tergeletak di depan pintu kamar. Isinya adalah “Tantangan baru. Anda telah diangkat menjadi manajer baru di perusahaan Anda bekerja”. Tentu saja, Anda akan merasa gembira sekali. Akan tetapi, ketika Anda menyadari bahwa tanggung jawab yang ada di pundak Anda begitu berat, boleh jadi kegembiraan itu akan berubah menjadi kebingungan dan kegelisahan. Setiap orang yang memberikan ucapan selamat atas pengangkatan tersebut justru menyebabkan Anda lebih tertekan seraya bertanya dalam diri, “Apa yang yang perlu saya perbuat?”

- A. Untuk menciptakan semangat bekerja secara profesional, baik di level pekerjaan yang tertinggi maupun terendah sekalipun, Anda membutuhkan sebuah petunjuk yang bisa mengatasi segala kesulitan. -
- B. Agar terhindar dari kesalahan manajerial dan agar membahagiakan diri sendiri dan para staf, Anda membutuhkan sebuah petunjuk.

Petunjuk itu tiada lain berupa **kecakapan manajerial** yang harus dimiliki secara sempurna sehingga Anda bisa menikmati tantangan baru tersebut. Kecakapan manajerial ini mencakup:

1. perencanaan,
2. optimalisasi pekerja,
3. komunikasi yang efektif,
4. pemberian upah pekerja,
5. mengatasi konflik, dan
6. mengevaluasi pekerjaan bawahan.

Dengan kemampuan manajerial ini, Anda dapat mengucapkan, “Selamat datang posisi baru dan tanggung jawab yang lebih besar dari yang sebelumnya.” Dengan demikian, Anda tengah berada di puncak struktur perusahaan yang tidak ada saingannya seorang pun. Sekarang, Anda boleh bergembira.

## Daftar Isi

### **Mukaddimah ..... vi**

### **Bab I Perencanaan yang Sukses ..... 1**

- A. Esensi Perencanaan ..... 3
- B. Mengapa Seorang Manajer Membutuhkan Perencanaan? .. 3
- C. Prinsip-Prinsip Perencanaan ..... 5
- D. Keistimewaan-Keistimewaan Perencanaan ..... 7
- E. Macam-Macam Perencanaan ..... 8
- F. Evaluasi Mandiri ..... 38

### **Bab II Optimalisasi Peran Pekerja ..... 43**

- A. Memilih Pekerja ..... 45
- B. Melatih Pekerja ..... 59
- C. Bimbingan Profesionalisme Pekerja ..... 70
- D. Sangsi dan PHK Tanpa Kerugian ..... 84

### **Bab III Komunikasi yang Efektif ..... 91**

- A. Kapan Terjadi Kesenjangan dalam Komunikasi? ..... 93
- B. Definisi dan Peranan Komunikasi ..... 97
- C. Aspek-Aspek yang Memengaruhi Komunikasi ..... 98
- D. Sebab-Sebab Kegagalan dalam Komunikasi ..... 99
- E. Bagaimana Anda Menjadi Komunikator? ..... 111
- F. Kiat-kiat Menyampaikan Pesan ..... 111
- G. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Sarana Komunikasi ..... 111
- H. Hal-Hal yang Perlu Anda Lakukan Agar Komunikasi Terjalin dengan Baik ..... 112
- I. Langkah-langkah Mengembangkan Kemampuan Komunikasi ..... 112

### **Bab IV Pemenuhan Kepuasan Bagi Pekerja ..... 133**

- A. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Tingkah Laku Manusia ..... 135
- B. Faktor-Faktor yang Menentukan Sikap Tertentu yang Akan Dipilih Seseorang ..... 137
- C. Syarat-Syarat Keberhasilan dalam Menerapkan Sistem Pemenuhan Kepuasan ..... 139
- D. Fakta-Fakta Pemenuhan Kepuasan ..... 140
- E. Mengidentifikasi Pemenuhan Kepuasan yang Sesuai Bagi Setiap Pegawai ..... 140
- F. Unsur yang Memengaruhi Proses Pemenuhan Kepuasan Pegawai ..... 141
- G. Manajemen Proses Pemenuhan Kepuasan ..... 144
- H. Bagaimana Anda Berhasil dalam Program Pemenuhan Kepuasan? ..... 149
- I. Pemberian Pemenuhan Kepuasan Secara Cepat ..... 156

### **Bab V Mengatasi Konflik Tanpa Pertumpahan Darah ..... 171**

- A. Siapakah Anda Ketika Konflik Terjadi? ..... 173
- B. Mengapa Konflik Muncul Sejak Perusahaan Berdiri? ..... 179
- C. Bagaimana Sikap Anda Ketika Mengatasi Konflik? ..... 182
- D. Bagaimana Mengelola Konflik dengan Cerdas? ..... 190

### **Bab VI Evaluasi Pekerjaan ..... 195**

- A. Dasar-Dasar Evaluasi Pekerjaan ..... 197
- B. Tujuan Evaluasi Pekerjaan ..... 198
- C. Unsur-Unsur Evaluasi Pekerjaan ..... 199
- D. Contoh-Contoh Model Evaluasi Pekerjaan ..... 200

### **Referensi ..... 216**



Bab IV Perencanaan Kapasitas Bagi Pekerja .....	133
A. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Laki	
Manusia .....	135
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap Tertentu yang	
Akan Dipilih Seseorang .....	137
C. Sistem-Sistem Kesehatan dalam Menetapkan Sistem	
1. Perencanaan Kapasitas .....	139
D. Faktor-faktor Perencanaan Kapasitas .....	140
E. Mengembangkan Perencanaan Kapasitas yang Sesuai Bagi	
Setiap Pegawai .....	140
F. Unsur yang Mempengaruhi Proses Perencanaan	
Kapabilitas Pegawai .....	141
G. Manajemen Proses Perencanaan Kapasitas .....	141
H. Bagaimana Anda Berhasil dalam Program Perencanaan	
Kapabilitas? .....	142
I. Pembelian Perencanaan Kapasitas Secara Cerdas .....	150
Bab V Mengatasi Konflik Tanpa Pertentangan .....	151
A. Siapkan Anda Untuk Menghadapi Konflik .....	151
B. Mengapa Konflik Muncul Sejak Perencanaan Berdiri? .....	152
C. Bagaimana Sikap Anda Untuk Mengatasi Konflik? .....	153
D. Bagaimana Mengelola Konflik dengan Cerdas? .....	150
Bab VI Evaluasi Perencanaan .....	155
A. Dasar-Dasar Evaluasi Perencanaan .....	155
B. Tujuan Evaluasi Perencanaan .....	158
C. Unsur-Unsur Evaluasi Perencanaan .....	159
D. Contoh-Contoh Model Evaluasi Perencanaan .....	160
Referensi .....	161
Terlampir .....	162
I. Langkah-langkah Mengembangkan Kemampuan	
Komunikasi .....	161

## PERENCANAAN YANG SUKSES

### Bab Satu

Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik akan membantu kita dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik akan membantu kita dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik akan membantu kita dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik akan membantu kita dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di mana kita sekarang?

Ke mana kita akan melangkah?

Bagaimana cara menuju ke arah sana?

## PERENCANAAN YANG SUKSES

Bab Satu

Di mana kita sekarang?  
Ke mana kita akan melangkah?  
Bagaimana cara menuju ke arah sana?

### A. Esensi Perencanaan

Perencanaan adalah kreativitas berpikir secara rasional dan pelaksanaan *action* untuk menjelaskan tujuan dari sebuah proyek bisnis. Perencanaan ini juga bertujuan untuk mencari kiat-kiat terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan dilakukan sebelum menjalankan program kerja apapun. Hal ini harus dilakukan berdasarkan prediksi futuristik terhadap semua aspek pekerjaan, produksi, dan kondisi-kondisi eksternal. Selain itu, juga harus berdasarkan prinsip fleksibilitas dalam menghadapi segala perubahan dan kemampuan mengakomodasinya.

Perencanaan tidak sekadar dalam tataran teoretis, tetapi berlanjut ke tataran praktis. Karenanya, semua perencanaan itu harus bersifat realistis dan mampu dilakukan di lapangan.

Perencanaan adalah aturan yang mengikat seseorang agar cerdas dalam menyusun langkah strategis sehingga bisa menghemat usaha, waktu, dan biaya. Perencanaan dilakukan berdasarkan berbagai informasi dan inilah pekerjaan utama sebuah perencanaan. Untuk itu, diperlukan berbagai informasi dan data-data lapangan agar bisa menyusun langkah strategis perusahaan.

### B. Mengapa Seorang Manajer Membutuhkan Perencanaan?

Jika seorang manajer tidak mengetahui esensi perencanaan, dipastikan ia tidak akan mampu menyusun program kerja perusahaan secara tepat.



Mengapa seorang manajer membutuhkan perencanaan?

1. Adanya kesenjangan waktu antara keputusan terkini dan *out put* pada masa mendatang

Dalam berbagai kasus, seorang manajer harus mampu mengeluarkan kebijakan terkini setelah melewati waktu yang panjang, bahkan hingga bertahun-tahun. Contohnya, persiapan program *training* pekerja yang hasilnya hanya bisa dirasakan beberapa tahun mendatang. Maka, dalam kondisi seperti ini, manajer harus mampu memprediksi apa-apa yang mungkin terjadi selama rentang penantian hasil *training*, juga memprediksi hal-hal yang akan memengaruhi *out put* yang ada.

2. Bertambahnya problematika organisasi perusahaan

Semakin besar perusahaan, semakin besar pula kebutuhan terhadap perencanaan, baik karena meluasnya pasar perusahaan, bertambahnya produksi, volume produksi, manajerial, maupun unit-unit kerja perusahaan. Semakin besar perusahaan, semakin bertambahlah unit-unit pelayanannya. Problematika internal pun akan semakin menumpuk dan berbagai keputusan yang diambil akan muncul.

Maka, dalam kondisi seperti ini, perencanaan perusahaan yang disusun secara komprehensif dan *feasible* (kelayakan) adalah sebuah kemestian yang tidak bisa dielakan jika perusahaan ingin sukses. Perencanaan akan membantu setiap unit kerja dalam menentukan kegiatan yang dilakukan secara sinergis dengan unit-unit lain sehingga tidak melahirkan kesalahan atau pemborosan biaya.

3. Melakukan berbagai kewajiban yang tersisa

Perencanaan mutlak diperlukan karena dilihat dari keterkaitannya dengan semua tugas manajerial seorang pemimpin perusahaan. Inilah proses pertama yang harus melahirkan program kerja konkret. Tanpa perencanaan, maka seorang manajer akan bekerja tanpa petunjuk yang jelas.

4. Bertambahnya perubahan eksternal perusahaan

Setiap perusahaan, tanpa terkecuali, tumbuh dalam lingkungan yang cepat berubah, baik dalam aspek politik, ekonomi, sosial, maupun teknis. Maka, logis sekali kiranya bahwa semua perubahan dalam lingkup ini akan memaksa seorang manajer untuk memerhatikan

berbagai peristiwa aktual di dalam negeri, bukan semata kepiawaian menyelesaikan masalah-masalah internal perusahaan. Semakin cepat perubahan itu terjadi, semakin mendesaklah kebutuhan akan perencanaan yang akurat.

## C. Prinsip-Prinsip Perencanaan

1. Kontinuitas

Perencanaan termasuk bagian pekerjaan manajer yang berlangsung selama ia bekerja di perusahaan. Semua perusahaan tidaklah tumbuh dalam kondisi lingkungan yang stagnan, tetapi cepat berubah. Maka, semua perubahan teknologi, ekonomi, sosial, dan politik menuntut seorang manajer mempersiapkan dirinya untuk menghadapi semuanya. Hal ini hanya bisa terwujud melalui perencanaan yang berdasarkan evaluasi dan adaptasi terhadap segala perubahan tersebut.

2. Futuristik

Perencanaan selalu berkaitan dengan masa depan. Dengannya, bisa dicari kiat yang paling tepat untuk dilakukan pada masa mendatang. Tentu saja perencanaan ini harus memerhatikan berbagai sumber andalan yang dimiliki, informasi seputar kinerja perusahaan pada masa lalu dan sekarang, prediksi peristiwa yang mungkin akan menerpa perusahaan, kondisi-kondisi eksternal perusahaan, dan pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai perubahan, baik berbagai kesempatan untuk mencapai target perusahaan maupun berbagai rintangan yang bisa menghalangi terwujudnya target perusahaan.

3. Komprehensif

Perencanaan itu menyangkut semua kegiatan perusahaan, baik yang berjangka pendek, menengah, maupun yang berjangka panjang.

4. Fleksibilitas

Semua perencanaan hendaknya bersifat *fleksible*. Yang dimaksud dengan fleksibilitas adalah perencanaan yang mudah diakomodasikan dengan berbagai kondisi yang baru dan perubahan-perubahan futuristik yang belum diketahui waktu memulai perencanaan dan ketika mempersiapkan perencanaannya.



Ketika perencanaan tidak fleksibel, akan muncul berbagai kerugian, seperti:

- a. kerugian material yang besar;
- b. dampak negatif terhadap berbagai kebijakan dan program;
- c. dampak negatif terhadap psikologis para pekerja; dan
- d. stagnasi yang bisa membuat perusahaan pailit.

#### 5. Berperan dalam menyukseskan tujuan (*goal*)

Kendati jenisnya bervariasi, perencanaan itu harus berperan aktif dalam mewujudkan semua tujuan perusahaan, baik tujuan primer maupun sekunder.

#### 6. Profesionalisme

Profesionalisme adalah bahwa perencanaan itu harus memiliki keahlian yang tinggi. Indikasinya adalah jika semua *output*-nya itu melebihi *cost* yang diberikan. Manajer yang profesional adalah yang mampu mencapai target perusahaan dengan sesedikit mungkin pengeluaran *cost* dari perusahaan.

#### 7. Penentuan waktu (*timing*)

Ketika akan menyusun perencanaan, pertanyaan yang muncul adalah apakah perencanaan itu untuk jangka pendek atau jangka panjang. Juga pertanyaan mengenai bagaimana cara mengkoordinasikan antara rentang *timing* tersebut. Boleh jadi perencanaan itu berlangsung untuk rentang waktu seminggu, setahun, bahkan bertahun-tahun. Penentuan *timing* ini berbeda antara satu unit kerja dan unit lainnya walaupun masih dalam satu perusahaan. Hal itu sesuai dengan perbedaan dan substansi kegiatan-kegiatannya. Perencanaan jangka pendek atau panjang, pada pokoknya, bergantung pada kemampuan seorang manajer dalam memprediksi berbagai peristiwa yang terjadi tanpa kesalahan yang fatal. Oleh karenanya, sebagai seorang manajer, Anda harus memerhatikan beberapa hal sebelum menentukan masa perencanaan, yaitu:

- a. waktu yang telah dilalui untuk menghasilkan produk baru dan menggunakannya secara ekonomis;
- b. waktu yang diperlukan untuk mengembalikan modal yang telah diinvestasikan;

c. para staf yang diprediksi akan berinteraksi dengannya pada masa mendatang;

d. sejauh mana ketersediaan bahan-bahan dan sarana-sarana produksi pada masa mendatang.

#### B. Bersifat gradual

Perencanaan itu mutlak diperlukan oleh setiap perusahaan. Oleh karenanya, perencanaan itu harus bersifat gradual yang sejalan dengan jenjang karier manajerial. Gradual itu berlaku dalam hal komprehensivitas, urgensi, waktu pekerjaan, kompleksitas, informasi, dan *cost*. Semakin tinggi jenjang karier, semakin luaslah jangkauan tanggung jawab dan komprehensivitasnya. Demikian pula sebaliknya.

#### C. Realistis

Yang perlu diperhatikan dalam merumuskan perencanaan adalah bahwa hendaknya perencanaan itu bersifat realistis dalam mencapai target yang telah ditentukan dan tersedianya berbagai sarana pendukung pencapaiannya. Artinya, perencanaan itu disesuaikan dengan kondisi perusahaan, baik kondisi finansial maupun SDM, dan berbagai kondisi internal.

Perencanaan yang bersifat tidak realistis akan kontraproduktif ketika para staf tidak mampu menjalankan perencanaan. Konsekuensinya, para pekerja akan hilang kepercayaan terhadap diri mereka atau kepada kemampuan manajerial pemimpinnya dalam perencanaan yang akurat. Dalam dua kondisi ini, hasilnya akan jelek bagi proses perencanaan dan pembuat perencanaan.

#### D. Keistimewaan-Keistimewaan Perencanaan

Bagi seorang manajer, perencanaan itu memiliki beberapa keistimewaan:

1. mendorong manajer untuk berpikir futuristik;
2. mengondisikan persiapan dan konfigurasi tujuan-tujuan yang jelas;
3. terhindar dari sikap tergesa-gesa, spontanitas, dan keputusan emosional. Selanjutnya, hal ini selain bisa menghindarkan berbagai kesalahan, juga bisa menghemat tenaga dan biaya tat kala menghadapi ketidakpastian pada masa mendatang;



4. mendorong munculnya koordinasi antarberbagai lini yang berkaitan satu sama lainnya sesuai dengan *timing* tertentu;
5. mendorong mudahnya komunikasi antarindividu agar bisa bekerja dalam mengejar target bersama;
6. memotivasi manajer untuk berpikir sistematis, kreatif, dan inovatif;
7. mencerminkan sikap ekonomis karena dalam menentukan target serta biaya yang dikeluarkan, akan disesuaikan dengan sikap hemat, baik hemat biaya maupun tidak berlebih-lebihan dalam menggunakan sarana finansial dan SDM;
8. mencerminkan landasan praktik evaluasi kerja para staf sehingga tidak mungkin akan terjabarkan sistem kerja yang efektif tanpa indikasi-indikasi yang jelas. Maka dari itu, hal ini bisa mewujudkan adanya situasi harmonis antara *performance* praktik dan perencanaan sebelumnya;
9. membantu perusahaan agar lebih siap menghadapi berbagai perubahan insidental di lingkungan eksternal.

### E. Macam-Macam Perencanaan

Perencanaan itu ada dua macam

1. Perencanaan jangka pendek dan menengah

Perencanaan ini berdasar pada:

#### a. Prediksi

Dengan prediksi, seorang manajer bisa mendeteksi berbagai peristiwa yang mungkin terjadi. Prediksi berbeda dengan ramalan karena prediksi dilakukan atas dasar data-data statistik, objektivitas, dan *out put-out put* yang lama serta berbagai indikasi. Sedangkan ramalan dilakukan tidak atas dasar-dasar akurat, tetapi bergantung pada ilusi semata.

Prediksi juga berbeda dengan *tawaqu'* (ramalan) karena prediksi adalah perhitungan futuristik yang berpijak pada model-model statistik yang telah teruji dan menghasilkan *out put* yang pasti. Dengan kata lain, perkiraan yang bisa dijadikan indikasi bagi segala detail objek dan keumumannya. Sedangkan *tawaqu'* adalah perhitungan futuristik yang berpijak pada kemampuan individual dalam mempelajari berbagai data yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Dengan kata lain, *tawaqu'* adalah perhitungan

umum yang tidak bisa ditiru dan hanya diketahui keumumannya, bukan detailnya.

Tujuan dari prediksi adalah:

- 1) menggunakan kesempatan kondusif untuk investasi;
- 2) menjauhi berbagai problematika yang mungkin terjadi pada masa mendatang;
- 3) menentukan tujuan secara realistis sesuai dengan berbagai perubahan yang mungkin terjadi; dan
- 4) mencerdaskan langkah dan menghindari kerugian.

Hal-hal yang memengaruhi prediksi:

- 1) populasi penduduk;
- 2) harga-harga;
- 3) kebijakan pemerintah;
- 4) produktivitas para pekerja;
- 5) teknologi yang digunakan;
- 6) sarana dan prasarana perusahaan; dan
- 7) sistem yang dipakai dalam perusahaan.

Langkah-langkah dalam melakukan prediksi:

- 1) analisislah hasil kerja masa lalu-jika ada-dan bagaimana mengambil spirit darinya;
- 2) indentifikasikanlah kondisi lingkungan yang berkaitan dengan pekerjaan Anda, baik kondisi finansial maupun SDM;
- 3) identifikasikanlah faktor-faktor determinan berbagai kondisi yang ada;
- 4) identifikasikanlah pengaruh semua faktor-faktor determinan pada masa mendatang;
- 5) proyeksikanlah apa yang akan mungkin terjadi pada masa mendatang akibat faktor-faktor dominan itu, baik yang lama maupun yang baru;
- 6) kumpulkan berbagai data, lalu pelajarilah. Buatlah korelasi di antara semuanya itu dan sinergikanlah sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan akan menjadi landasan operasional kerja Anda. Dalam hal ini, Anda bisa berpegang pada pakar



yang menguasai betul arah kecenderungan masa depan serta perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada sikap para pekerja. Contohnya, ketika akan memperkenalkan produk pakaian jadi terbaru, tidak ada salahnya jika meminta pendapat sekelompok pemakai produk baru ini: apakah jenis produk itu sesuai dengan selera mereka atau tidak? Spesifikasi apa saja yang perlu diubah agar produk lebih bagus? Bagaimana kemungkinan publik memberikan respon? Kapan waktu yang tepat produk itu diluncurkan ke pasaran?

Prediksi bisa dilakukan melalui berbagai cara:

- 1) menggunakan jasa konsultan para pakar atau manajer terkait dengan kondisi perencanaan sehingga bisa diketahui kecenderungan arah masa depan dan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam *style* perubahan-perubahan itu sendiri;
- 2) asumsi bahwa apa yang akan terjadi pada masa mendatang hanyalah kelanjutan dari apa yang telah terjadi pada masa lampau. Artinya, memerhatikan pengalaman masa lalu ketika akan memprediksi apa yang akan terjadi pada masa mendatang. Di sini juga diperlukan sarana-sarana lain yang bisa menentukan arah-arrah perubahan pada masa mendatang;
- 3) asumsi bahwa semua kondisi dalam berbagai perubahan itu terus berlanjut. Apa yang telah terjadi pada masa lalu tidak akan terjadi lagi secara persis pada masa mendatang. Dengan demikian, analisis dan riset terhadap masa lalu dan kini bisa dilakukan di samping menganalisis arah perubahan masa depan. Selain itu, juga harus dilakukan atas dasar pengalaman dan kecerdasan perencana ketika menganalisis aspek-aspek yang bisa memengaruhi masa depan tersebut, tipe-tipe semua aspek yang bisa diprediksi, dan identifikasi ketika menghadapi berbagai peristiwa. Hal ini pun bisa didukung dengan menggunakan metode-metode statistik dan matematik modern.

## b. Langkah kerja

Langkah-langkah kerja itu antara lain:

### 1) Menentukan tujuan dan sarana operasionalnya

Pijakan dasar dalam menentukan langkah kerja yang sukses adalah mengetahui tujuan dengan jelas. Setiap langkah kerja ada satu atau beberapa tujuan yang dikejar. Kalau tidak demikian, untuk apa kita membuat perencanaan?

Bisa jadi tujuan Anda adalah mencapai keuntungan sebanyak mungkin. Oleh karenanya, Anda harus mengangkat mitra yang tepat, lalu melatihnya sehingga menjadi tim kerja yang sukses. Bukankah semua itu membutuhkan biaya banyak?

- ♦ Tentukanlah tujuan Anda sekarang.
- ♦ Carilah tujuan yang realistis.
- ♦ Untuk mencapai tujuan, persiapkan segala sarana finansial dan SDM sehingga perencanaan ini beralih dari area teoritis ke area praktis.

*"Janganlah anda menjadi seorang nakhoda kapal laut yang mengemudikannya tanpa arah! Tentukan tujuan anda!"*

### 2) Mengumpulkan data-data statistik

Apakah manfaat menentukan tujuan, tetapi Anda tidak bisa mewujudkannya? Maka, hendaknya Anda mengumpulkan informasi dan data terkait sebanyak mungkin, lalu mengevaluasinya secara teliti dan memodernisasi informasi dan data. Hendaknya, hal itu pun mencerminkan realita yang tengah dihadapi perusahaan. Dalam hal ini, Anda bisa berpegang pada beberapa sumber, antara lain:

- ♦ Badan Pusat Statistik,
- ♦ Kementrian,
- ♦ Bank Central, dan
- ♦ Jurnal-jurnal dan Pusat Riset Ilmiah

*"Mengumpulkan data itu sangat sulit, maka jadilah Anda orang yang mampu mengatasi kesulitannya."*



### 3) Menyusun rencana-rencana alternatif

Di sini, kita menyusun perencanaan berdasarkan asumsi-asumsi futuristik. Dalam lingkup asumsi-asumsi ini, kita menyusun perencanaan secara teliti. Jika asumsi-asumsi itu kontradiktif, runtuhlah langkah kerja. Oleh karena itu, langkah kerja harus bercirikan fleksibilitas yang maksimal sehingga bisa dimodifikasi untuk menghadapi segala yang baru, baik yang terprediksi maupun yang tidak, tanpa mengalami kerugian dan tidak berubahnya tujuan semula.

*“Jadilah Anda seperti pilot profesional yang jika dihadapkan dengan serangan badai atau cuaca buruk yang mendadak, ia mampu mengendalikan kapal dengan selamat.”*

### 4) Memilah-milah langkah kerja

Setelah menyusun langkah kerja, pilah-pilahlah ke dalam rencana-rencana cabang, misalnya yang berkenaan dengan jual-beli, urusan manajerial dan personalia, dan urusan finansial. Akan tetapi, hendaknya Anda memerhatikan *timing* pelaksanaan yang berkaitan dengan setiap unit dan selalu terkait dengan rencana induk.

*“Koordinasi kerja adalah sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dengan pekerjaan. Maka, berusahalah menggapai keharmonisan sejati dalam langkah kerja sehingga Anda menggapai kesuksesan.”*

### 5) Mempresentasikan langkah kerja

Jika Anda selesai menyusun langkah kerja, maka presentasikanlah di hadapan para staf Anda sehingga mereka mengetahuinya dengan tepat. Dengan demikian, Anda bisa mengevaluasi pekerja yang lalai dan mengumumkannya di hadapan para staf.

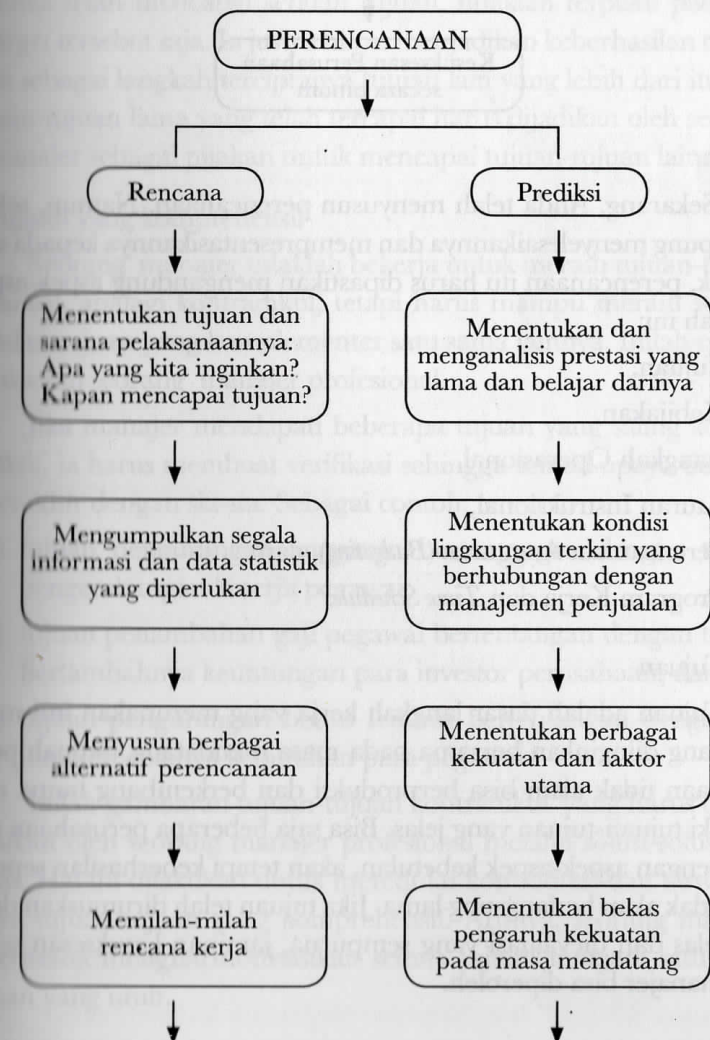
*“Berusahalah mempresentasikan rencana kerja di hadapan tim kerja Anda.”*

### 6) Mengevaluasi langkah kerja

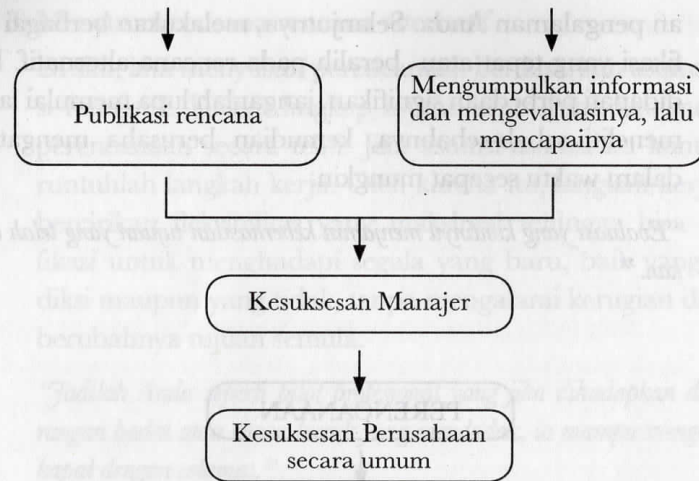
Di sini, Anda tinggal membandingkan apa-apa yang telah dilakukan secara alpabetis dengan waktu ketika rencana disusun. Langkah kerja harus dievaluasi secara permanen dalam lingkup kondisi-kondisi dan prediksi-prediksi yang baru serta kematang-

an pengalaman Anda. Selanjutnya, melakukan berbagai modifikasi yang tepat atau beralih pada rencana alternatif. Ketika didapati perbedaan signifikan, janganlah lupa memulai langkah meneliti sebab-sebabnya, kemudian berusaha mengatasinya dalam waktu secepat mungkin.

*“Evaluasi yang kontinyu menjamin keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan.”*







Sekarang, Anda telah menyusun perencanaan. Namun, sebelum rampung menyelesaikannya dan mempresentasikannya kepada semua pihak, perencanaan itu harus dipastikan mengandung aspek-aspek di bawah ini:

- a. Tujuan,
- b. Kebijakan,
- c. Langkah Operasional,
- d. Aturan Instruksional,
- e. Perencanaan Anggaran (*Budgeting*), dan
- f. Program Kerja dan *Time Schedule*.

#### a. Tujuan

Tujuan adalah dasar langkah kerja yang merupakan inti maksud yang diinginkan bersama pada masa mendatang. Sebuah perusahaan tidak akan bisa memproduksi dan berkembang tanpa memiliki tujuan-tujuan yang jelas. Bisa saja beberapa perusahaan sukses dengan aspek-aspek kebetulan, akan tetapi keberhasilan seperti ini tidak akan berlangsung lama. Jika tujuan telah dirumuskan dengan jelas dan dievaluasi yang sempurna, jaminan kesuksesan seorang manajer bisa diperoleh.

Urgensi penjabaran tujuan yang jelas adalah sebagai:

- *guidline* bagi perencanaan karena menjadi dasar semua perencanaan dan program di berbagai unit kerja dan
- indikator evaluasi terhadap kualitas kerja staf dan akurasi pelaksanaan perencanaan.

#### Rangkaian tujuan

Tujuan bukanlah akhir segala-galanya, melainkan satu tahap untuk menuju tujuan-tujuan berikutnya. Artinya, seorang manajer, ketika telah mencapai sebuah tujuan, tidaklah terpaku pada hal target tersebut saja. Ia justru harus menjadikan keberhasilan tujuan ini sebagai langkah terciptanya tujuan lain yang lebih dari itu. Tujuan-tujuan lama yang telah tercapai harus dijadikan oleh seorang manajer sebagai pijakan untuk mencapai tujuan-tujuan lainnya.

#### Tujuan yang komprehensif

Seorang manajer tidaklah bekerja untuk meraih tujuan-tujuan parsial, apalagi kontradiktif, tetapi harus mampu meraih sekumpulan tujuan yang komplementer satu sama lainnya. Inilah ciri kesuksesan seorang manajer profesional.

Jika manajer mendapati beberapa tujuan yang saling kontradiktif, ia harus membuat verifikasi sehingga semua upaya tidaklah berakhir dengan sia-sia. Sebagai contoh:

- 1) tujuan pengurangan anggaran bertentangan dengan tujuan pengembangan kinerja pegawai;
- 2) tujuan penambahan gaji pegawai bertentangan dengan tujuan bertambahnya keuntungan para investor perusahaan; dan
- 3) tujuan pengurangan bonus lembur bertentangan dengan tujuan tercapainya kebutuhan para pegawai.

Inilah gambaran tujuan-tujuan kontradiktif yang harus diselesaikan oleh seorang manajer profesional melalui solusi-solusi cerdas. Hal ini dilakukan untuk mereduksi kontradiksi dan terwujudnya tujuan-tujuan yang komprehensif. Artinya, seorang manajer berusaha mengharmonisasikan semua tujuan menjadi satu kesatuan yang utuh.



Bagaimana cara seorang manajer menentukan tujuan?

Menyusun tujuan tidak boleh asal-asalan, akan tetapi harus dilakukan berdasarkan riset mendalam. Poin utama dalam memilih tujuan adalah menentukan tujuan mayor yang merupakan tujuan utama perusahaan. Dari tujuan mayor inilah, seorang manajer harus mampu menciptakan tujuan-tujuan derivatifnya.

Bagaimana cara menentukan tujuan-tujuan?

- 1) memahami tujuan mayor dari perusahaan;
- 2) mempelajari dan menganalisis kondisi pasar produk perusahaan;
- 3) menentukan tujuan prospektif dari pasar ini;
- 4) mengevaluasi segala kesempatan yang dimiliki sesuai dengan sarana dan prasarana perusahaan;
- 5) mencari kesempatan yang paling mungkin diraih sesuai dengan indikasi-indikasi objektif, sarana yang dimiliki, dan nilai-nilai sosial;
- 6) menerjemahkan semua kesempatan ini menjadi tujuan-tujuan.

Tentu saja, manfaat dari penentuan tujuan ini sangat banyak, antara lain:

- 1) memudahkan proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang;
- 2) memudahkan proses penentuan jenis kerja yang mayor agar bisa menghemat waktu dan biaya perusahaan;
- 3) mengkoordinasikan semua jenis kegiatan perusahaan menjadi satu kesatuan;
- 4) menumbuhkan semangat bertanggung jawab dan disiplin di dalam diri para staf;
- 5) memperbaiki *performance* kerja para staf;
- 6) memudahkan penentuan tipikal perencanaan dan kebijakan praktis; dan
- 7) memudahkan penentuan evaluasi target untuk lebih memperbaikinya.

Aspek-aspek yang memengaruhi penentuan tujuan, antara lain:

- 1) Tipikal kerja perusahaan dan periode yang dilewatinya  
Perusahaan nirlaba berbeda dengan perusahaan berorientasi bisnis. Demikian pula perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, akan berbeda dengan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor-impor. Pada masa pertumbuhan awal, perusahaan harus mengonsentrasikan pada pencapaian keuntungan lalu beralih pada prioritas tercapainya tujuan perusahaan seperti naiknya saham perusahaan dan lain-lain.
- 2) Kondisi eksternal yang melingkupi perusahaan  
Pada masa ramainya permintaan (*demand*), tujuan perusahaan adalah meraih keuntungan sebanyak mungkin, di samping mengembangkan produksi atau pelayanan. Sebaliknya, pada masa sepi *demand*, konsentrasi perusahaan harus terfokus pada eksistensinya di dunia pasar.
- 3) Besar kecilnya modal perusahaan  
Semakin besar modal perusahaan, semakin banyak pula tujuan-tujuan baru bermunculan.
- 4) Sumber finansial dan SDM perusahaan  
Kedua hal ini bisa menciptakan tercapainya tujuan dan pengembangan perusahaan

### Ciri-ciri tujuan yang efektif:

- 1) Jelas dalam hal hasil-hasil yang ingin diraih;
- 2) Bersifat kuantitatif—sebesar mungkin—agar bisa diukur keefektifannya;
- 3) Memiliki kerangka waktu yang jelas sehingga bisa diukur sejauh mana pencapaiannya;
- 4) Bersifat praktis, yaitu memungkinkan untuk dilakukan dengan adanya berbagai sarana dan lingkungan pendukung lainnya dalam perusahaan, baik internal maupun eksternal;
- 5) Harus mencerminkan tujuan yang ingin dicapai, bukan cara pencapaiannya;
- 6) Mencerminkan tantangan bagi para staf yang tidak membuat mereka putus asa untuk mencapainya;



- 7) Hendaknya menjadi landasan bagi pengorganisasian sistem-sistem yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- 8) Selaras dengan tujuan-tujuan lainnya;
- 9) Harus bersifat fleksibel, yaitu sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan;
- 10) Hendaknya tujuan itu mampu disosialisasikan kepada seluruh staf melalui proses komunikasi yang efektif agar mereka memahaminya dengan benar sehingga tujuan tersebut menjadi petunjuk dalam melakukan *performance* kerja mereka;
- 11) Hendaknya mengangkat penanggung jawab setiap tujuan dan pendistribusiannya dilakukan secara proporsional;

Kendala-kendala tercapainya tujuan yang efektif

Terdapat banyak kendala bagi tercapainya tujuan yang efektif, di antaranya:

- 1) Tujuan bersifat irasional dan cacat.
- 2) Tujuan susah dicapai dan tidak sesuai dengan kemampuan internal perusahaan.
- 3) Perhatian terbesar tertuju pada kuantitas keuntungan dan mere-mehkan pola harmonisasi hubungan dengan para staf.
- 4) Sistem penggajian tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Menetapkan tujuan-tujuan mayor secara tidak jelas dan tidak ada indikator yang mengukur keberhasilan tujuan-tujuan tersebut.
- 6) Tidak melakukan penunjukan otoritas dan tanggung jawab untuk mencapai target.
- 7) Lemahnya sistem informasi dan komunikasi perusahaan.
- 8) Ketidakesesuaian target dengan kondisi-kondisi eksternal perusahaan.
- 9) Tindakan indisipliner staf terhadap sistem pencapaian target.

Indikator kesuksesan tujuan

Agar perusahaan sukses mencapai targetnya, semua target harus bisa diukur dengan indikator yang jelas. Artinya, tujuan itu

harus benar-benar menjadi petunjuk *performance* kerja staf. Untuk itulah, setiap perusahaan harus mampu mencapai empat jenis tujuan pokok, yaitu tujuan profit, kompetitif, profesionalisme, dan fleksibilitas.

#### 1) Tujuan profit

Tujuan ini mencerminkan hubungan antara keuntungan bersih dengan modal yang diinvestasikan dalam jangka waktu tertentu (biasanya setahun). Tujuan profit ini merupakan tujuan utama perusahaan berorientasi laba yang berusaha melipatgandakan keuntungan sesuai prediksi dan kebutuhan para pemodal dalam memperluas dan memperbesar modal pada masa mendatang.

Diantara indikator kesuksesan tujuan ini adalah:

- a) persentase keuntungan bagi para pemegang saham;
- b) keuntungan bagi modal yang telah ditanam; dan
- c) persentase keuntungan dibandingkan penjualan.

#### 2) Tujuan kompetitif

Tujuan kompetitif adalah tujuan yang menguji sejauh mana kemampuan perusahaan bersaing di pasar agar memiliki daya saing yang diperhitungkan. Jika kemampuan kompetitif ini bisa dimiliki, keuntungan finansial dengan sendirinya bisa diraih.

Di antara indikator tercapainya tujuan ini, yaitu:

- 1) angka pertumbuhan pemasukan tahunan dan
- 2) tingkat fluktuasi penjualan, pemasukan, dan optimalisasi potensi produksi

#### 3) Tujuan profesionalisme

Yang dimaksud profesionalisme adalah bukan semata kemampuan mencapai target-target yang telah ditentukan, tetapi juga kemampuan berkomitmen terhadap berbagai aturan-aturan yang digariskan, baik pembiayaan, kualitas, maupun kemampuan produksi pada periode tertentu. Indikator profesionalisme juga mengukur sejauh mana kepiawaian menggunakan sarana dan prasarana perusahaan yang pada tahap selanjutnya, tujuan ini mengantarkan pada tujuan profit itu sendiri. Persentase keuntungan yang didapat perusahaan akan mencerminkan se-



jauh mana tujuan profesionalisme ini telah tercapai dalam perusahaan. Tercapainya tujuan profesionalisme berkaitan dengan aspek-aspek SDM atau aspek teknis lainnya.

Yang dimaksud aspek SDM adalah hal-hal yang berkaitan erat dengan:

- a) tingkat *skill* para staf di setiap level;
- b) perkembangan *leadership*;
- c) perkembangan *performance* kerja; dan
- d) rotasi dan mutasi staf.

Indikator-indikator tercapainya tujuan profesionalisme, di antaranya:

- a) persentase keuntungan dari modal yang ditanam;
- b) angka deposito;
- c) angka rotasi staf;
- d) keuntungan penjualan;
- e) angka perputaran modal; dan
- f) umur sarana fisik dan peralatan-peralatan mekanik.

#### 4) Tujuan fleksibilitas

Dengan adanya berbagai perubahan eksternal perusahaan yang fluktuatif, maka semua perusahaan harus mampu menyikapinya secara fleksibel.

Di antara indikator tujuan fleksibilitas ini, yaitu:

- a) indikator-indikator variatif terhadap inflasi;
- b) persentase penjualan tertinggi;
- c) kemampuan membayar segala kewajiban; dan
- d) keuntungan-keuntungan yang bisa dicapai walaupun pasar terbatas.

Tujuan-tujuan yang tidak bisa diukur dengan indikator kuantitatif

Di samping keempat tujuan di atas, terdapat pula tujuan-tujuan yang susah diukur dengan indikator yang konstan, seperti pengembangan *sense of belonging* staf terhadap perusahaan dan tujuan-tu-

juannya. Hal itu karena dualisme staf akan mempersulit penilaian cara kerja mereka.

Oleh karena itu, perusahaan harus merumuskan tujuan dalam format yang jelas, seperti:

- 1) Menumbuhkan sikap simpati karyawan terhadap perusahaan  
Ini adalah tujuan pokok yang melahirkan tujuan-tujuan derivatif yang lebih signifikan, seperti meningkatkan persentase simpati karyawan terhadap perusahaan sebanyak 15 % sampai akhir tahun dengan indikasi:
  - a) menurunnya angka bolos karyawan dan
  - b) terdeteksinya orientasi karyawan.
- 2) Menumbuhkan tanggung jawab sosial karyawan yang tecermin dari terbentuknya situasi kerja yang kondusif sebagai tujuan pokok yang melahirkan tujuan cabang, misalnya mengurangi angka polusi AC kantor sebesar 15 %.

Dengan demikian, cara pengukurannya adalah:

*125 liter polusi per jam dibandingkan dengan peralatan-peralatan elektronik dan mekanik.*

Di lembaga yang nonprofit, seperti masjid, LSM, kelompok belajar, dan lain-lain, seorang manajer pasti mendapatkan masalah serius. Maka, dalam kondisi seperti ini, ia harus mampu menyusun tujuan pokok dan tujuan operasional, seperti yang akan terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tujuan Pokok	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. Optimalisasi peran masjid					
2. Pembangunan masjid baru					



Tujuan Implementatif	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. Memperluas peran serta masyarakat dalam pelayanan kepada masyarakat					
2. Menambah jumlah <i>khatib</i> dari wilayah sendiri					
3. Mendirikan mahad tahfizh Al Quran					
4. Menghidupkan kegiatan qiraat Al Quran					
5. Mendirikan kelas pemberantasan buta huruf					
6. Mendirikan kelas baru					
7. Mendirikan pusat pameran barang-barang, sekolah, dan pakaian untuk meningkatkan taraf hidup penduduk					
8. Memberikan perhatian pada anak-anak dan sekolah tahfizh					

Kedua : Lembaga agama, masjid, sekolah, dan lajnah zakat

Tujuan Pokok	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. Menyempurnakan pekerjaan sesuai dengan tujuan renovasi sekolah-sekolah					
2. Memulai program di berbagai sekolah lainnya					

Tujuan Pokok	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. Memperluas peran serta masyarakat dalam pelayanan kepada masyarakat					
2. Menambah jumlah <i>khatib</i> dari wilayah sendiri					
3. Mendirikan mahad tahfizh Al Quran					
4. Menghidupkan kegiatan qiraat Al Quran					
5. Mendirikan kelas pemberantasan buta huruf					
6. Mendirikan kelas baru					
7. Mendirikan pusat pameran barang-barang, sekolah, dan pakaian untuk meningkatkan taraf hidup penduduk					
8. Mendirikan kelompok social bagi anak					
9. Menyelenggarakan kursus					

Perkumpulan Sosial dan Anak Muda

Tujuan Pokok	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. optimalisasi peran perkumpulan sosial dan pemuda					
2. memulai program kerja di berbagai perkumpulan					



Tujuan Implementatif	Target keseluruhan	Pembagian target dalam setahun			
		Cawu 1	Cawu 2	Cawu 3	Cawu 4
1. Optimalisasi peran gerakan pramuka					
2. Mendirikan perkumpulan pramuka baru					
3. Menjalin komunikasi dengan tokoh-tokoh berpengaruh					
4. Menjalin komunikasi dengan para atlet berprestasi					
5. Melakukan pelatihan olahraga bagi anak muda					
6. Meningkatkan prestasi olahraga					
7. Menyelenggarakan berbagai perlombaan olahraga					
8. Menyelenggarakan program tamasya					

Akhirnya, buatlah tujuan dan evaluasilah melalui:

Program yang harus diwujudkan

Kegiatan –kegiatan untuk mencapai tujuan	Penanggung jawab program	Kapan mulai dan berakhir?	Bantuan yang diperlukan	Penanggung jawab evaluasi	Catatan lain

Penilaian atas tujuan yang telah ditentukan

Tujuan	Prioritas tujuan	Keterkaitan dengan program lain	Peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan	Karakter-karakter tujuan yang efektif					
				rasional	realistis	indikator	waktu	kesesuaian	inovasi

Indikator-indikator yang menggambarkan tujuan yang telah lalu haruslah:

- 1) untuk masjid, lembaga pendidikan, LSM, dan lembaga zakat, misalnya:
  - a) terdapat berbagai kegiatan yang variatif;
  - b) keterlibatan semua individu dalam mengelola kegiatan;
  - c) adanya keterikatan kuat antara para staf dan pengunjung;
  - d) bertambahnya angka kunjungan ke lembaga;
  - e) kegiatan-kegiatan terbuka, seperti tamasya harus melibatkan para pengunjung; bertambahnya animo siswa untuk mengikuti kegiatan-kegiatan di lembaga (jika tujuan utamanya bagi para siswa); dan
  - f) jelasnya dampak kegiatan dalam lembaga.
- 2) untuk klub dan perkumpulan pemuda, misalnya:
  - a) terlibatnya para anggota dalam kegiatan festival dan perlombaan;
  - b) kegiatan-kegiatan terbuka, seperti tamasya dan perlombaan olahraga harus melibatkan publik sebanyak mungkin;
  - c) melakukan koordinasi dengan perkumpulan pemuda lainnya; dan



- d) terikatnya partisipasi masyarakat dengan kegiatan perkumpulan.

#### b. Kebijakan

Pengertian kebijakan adalah sekumpulan kerangka pekerjaan yang disusun perusahaan agar dijadikan petunjuk kerja, baik untuk manajer sebagai pengambil keputusan maupun para karyawan sebagai operator, di semua level pekerjaan. Ini dilakukan agar tujuan utama perusahaan bisa dicapai dengan usaha kolektif.

Biasanya, kebijakan perusahaan itu menjelaskan satu atau semua tujuan di unit kerja masing-masing sehingga memberikan gagasan umum untuk memilih metode dan langkah yang paling tepat untuk mencapai target-target ini.

- 1) Kebijakan perusahaan menjelaskan bidang-bidang garapan para pengambil keputusan dan membantunya agar keputusan yang diambil itu cocok dengan target yang ditetapkan serta membantu tercapainya tujuan tersebut. Kebijakan efektif juga membuat analisis yang jelas dan terarah dengan baik bagi semua karyawan terhadap semua tujuan perusahaan.

- 2) Kebijakan itu memiliki levelnya, yaitu level atas perusahaan melalui manajerial sampai ke level rendah di unit-unit terkait. Demikian juga, kebijakan itu bervariasi menurut fungsinya. Sebagai contoh:

##### a) Kebijakan marketing:

- ◆ menjual produk lebih murah dari harga kompetitor;
- ◆ memfokuskan komersialisasi produk via iklan; dan
- ◆ memperbesar kuota dan bentuk produk.

##### b) Kebijakan produksi:

- ◆ memperbanyak program kerja lembur;
- ◆ menambah volume produksi melalui alat-alat produksi yang modern; dan
- ◆ mempersiapkan upaya garansi preventif produk yang dihasilkan.

##### c) Kebijakan personalia:

- ◆ kebijakan pengangkatan staf;

- ◆ pelatihan profesionalisme kerja;
- ◆ kebijakan upah dan bonus; dan
- ◆ kebijakan jenjang karier.

#### d) Kebijakan finansial:

- ◆ kebijakan kemandirian finansial dari kuota keuntungan tahun lalu;
- ◆ kebijakan sumber finansial, baik jangka pendek maupun jangka panjang;
- ◆ kebijakan pembagian keuntungan;
- ◆ kebijakan pengamanan keuntungan; dan
- ◆ kebijakan memberikan penghargaan terhadap individu dan kebebasan berinovasi (dalam batas-batas tertentu). Jika tidak demikian, kebijakan itu akan menjadi aturan yang *stagnan* dan sempit. Persentase penghargaan dan kebebasan berinovasi bergantung pada tipe dan tujuan kebijakan itu sendiri, juga pada posisi dan otoritas individu yang bersangkutan. Contohnya, direktur umum penjualan menentukan kebijakan mengeluarkan produk dengan harga yang lebih rendah dari kompetitor. Hal itu ia lakukan dengan sebebasnya karena menikmati area kebijakan yang luas dalam menjalankan kebijakan ini. Sementara itu, direktur penjualan regional memiliki area otoritas yang lebih sempit dalam menentukan perang harga bagi sebagian produk perusahaan. Ia juga memiliki keterbatasan inovasi walaupun ia berpijak pada kebijakan umum perusahaan. Dengan demikian, otoritas sales di daerah tertentu akan memiliki area otoritas yang tambah sempit. Ia memang bisa menentukan diskon, tetapi tidak boleh melebihi persentase tertentu dari harga pokok dan *margin* keuntungan yang didapat.

Ciri-ciri kebijakan yang sukses:

- 1) Mendorong tercapainya tujuan yang telah ditetapkan;
- 2) Kebijakan dirumuskan secara tertulis karena kebijakan verbal sering melahirkan salah tafsir;
- 3) Kebijakan bersifat fleksibel dalam menghadapi berbagai pe-



rubahan internal;

- 4) Kebijakan harus bersifat integral, komplementer, dan jelas. **Integral**, maksudnya bahwa kebijakan itu sedapat mungkin menyentuh semua masalah yang berkaitan dengan kerja dan yang diprediksi akan terjadi pada masa mendatang. **Komplementer**, maksudnya bahwa kebijakan itu menyentuh semua jenis kegiatan dan hendak-nya terjadi koordinasi efektif antara semua unit kegiatan sehingga tidak ada kontradiksi antara yang satu dan yang lainnya. **Jelas**, maksudnya bahwa kebijakan itu sangat mudah dipahami redaksi sehingga tidak menghasilkan penafsiran yang kontradiktif;
- 5) Kebijakan harus bisa dimodifikasi sesuai dengan perubahan yang terjadi. Ini tidak berarti bahwa kebijakan harus selalu berubah, tetapi memiliki ketetapan nisbi yang didampingi kemampuan membaca masalah-masalah yang mungkin akan terjadi pada masa mendatang;
- 6) Hendaknya terdapat sistem komunikasi yang efektif di perusahaan melalui keterlibatan para karyawan dalam perubahan kebijakan, baik penyusunan kebijakan baru maupun mengubah kebijakan yang lama. Kebijakan baru harus disosialisasikan secara merata kepada semua karyawan sebelum mereka melakukannya di lapangan; dan
- 7) Kebijakan itu harus memiliki interkoneksi dengan bidang-bidang lain dalam perusahaan.

*“Kebijakan yang efektif adalah sejauh mana kebijakan itu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tidak, kebijakan itu harus ditinjau dan disusun kembali.”*

#### c. Langkah Operasional

Urgensi langkah operasional:

- 1) Langkah operasional menentukan cara yang perlu dilakukan dalam proses kerja, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang;
- 2) Langkah operasional akan menjadi *guidance* bagi *performance* kerja, lebih dari bimbingan teoretis (terhadap berbagai kebijakan yang bervariasi);

- 3) Langkah operasional merinci cara melakukan suatu kegiatan secara simultan dalam rentang waktu tertentu;
- 4) Langkah operasional tidak hanya berlaku pada satu unit dalam perusahaan, tetapi terdapat di semua unit. Perbedaannya terletak pada tipikal langkah operasionalnya antara satu unit dan unit lainnya; dan
- 5) Langkah operasional menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan kebijakan tertentu. Contoh, kebijakan pembelian memiliki langkah operasional khusus yang harus diperhatikan, seperti menyerahkan *list* pembelian kepada penjual, memilih penjual yang tepat, mengirimkan nota ekspor, penerimaan barang, dan lain-lain.

Dalam melakukan kebijakan, seorang manajer harus memerhatikan hal-hal berikut ini:

- 1) Langkah operasional harus membantu pengaturan langkah kerja, terutama menghilangkan pengulangan, dualisme, dan menentukan cara secara sembarangan;
- 2) Langkah operasional harus memudahkan proses kerja;
- 3) Langkah operasional harus mampu menjelaskan tipe proses kerja bagi penanggung jawabnya dalam langkah pelaksanaannya; dan
- 4) Langkah operasional hendaknya menyisakan kebebasan bagi penanggung jawab sebuah unit untuk berinovasi sehingga terjadilah fleksibilitas dalam pola kerja. Juga agar yang bersangkutan merasa bertanggung jawab secara penuh, bukan semata seperti robot. Manajer pun harus mampu menakar kadar fleksibilitas dan juga harus memerhatikan *skill* para stafnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

*“Harus dilakukan evaluasi terhadap langkah operasional agar bisa mengetahui sejauh mana para penanggung jawab melakukan job dengan baik dan sejauh mana kesesuaiannya dengan proyek, biaya, dan kerja perusahaan.”*

#### d. Aturan Intruksional

Aturan intruksional adalah sejumlah norma yang mengatur boleh tidaknya sesuatu terjadi pada situasi tertentu. Dengan kata lain, ia



adalah perintah yang membolehkan atau melarang sesuatu diperbuat, seperti larangan merokok di kantor perusahaan.

Aturan intruksional berfungsi sebagai *guidance* bagi *performance* kerja karyawan, tetapi tidak menentukan periode waktu tertentu dalam kerja tersebut.

Aturan intruksional ini berbeda dengan langkah operasional. Langkah operasional bertujuan mempersiapkan garis-garis umum yang membimbing pikiran para pengambil keputusan dengan mempersiapkan area unit tertentu untuk memvonis, memberikan penghargaan, dan kebebasan berinovasi. Aturan intruksional, kendrai juga memberikan garis kebijakan umum, tidak memberikan keleluasan berinovasi dalam pelaksanaannya.

#### e. Perencanaan Anggaran (*Budgeting*)

*Budgeting* berkaitan erat dengan penjelasan tentang rencana operasional, angka-angka, pembiayaan, dan pemasukan dana yang harus diperhatikan dalam operasional perusahaan. Artinya, *budgeting* akan menentukan berapa kebutuhan yang pantas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Seorang manajer melakukan *budgeting* untuk keperluan:

- 1) pengembangan *skill* SDM perusahaan dan
- 2) penyediaan kekuatan finansial yang diperlukan dalam menjalankan *planning* dan tujuan tertentu

Bagaimana seorang manajer menyusun *budgeting*?

- 1) Tentukanlah jenis *budgeting* yang diinginkan;
- 2) Identifikasi, pelajari, dan analisislah seluruh potensi yang dimiliki perusahaan, seperti kesempatan, kesulitan, titik kelemahan, dan kekuatan;
- 3) Prediksikanlah semua potensi itu pada masa mendatang;
- 4) Tentukanlah keseluruhan potensi saat ini dan pada masa mendatang;
- 5) Tentukanlah anggaran sesuai dengan kebutuhan rencana kerja Anda. Apakah hal itu telah cukup atau perlu tambahan?

Sekarang, cobalah buat mata anggaran dalam bentuk seperti di bawah ini (sesuaikan dengan kondisi perusahaan Anda)

No.	kegiatan	Perannya dalam pencapaian target	Bantuan yang diperlukan						Keterangan
			personalia	Finansial	pelatihan	pengalaman	Dukungan dari top manajemen	bonus	
1	Biaya penjualan								
2	Biaya produksi								
3	Biaya marketing								
4	Biaya administratif								

#### f. Program Kerja dan *Time Schedule*

Program kerja adalah sekumpulan kegiatan terperinci yang harus dilakukan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

*Time schedule* adalah pendistribusian semua kegiatan dalam waktu-waktu tertentu, baik bulanan maupun tahunan sesuai dengan tipe kegiatan dan periodenya agar bisa mengevaluasi para staf. Tentu saja hal ini disertai syarat-syarat, antara lain:

- 1) *time schedule* ini bersifat realistis, tidak mengada-ada;
- 2) *time schedule* bersifat mendidik sehingga tidak menyebabkan kemalasan dan sesuai dengan *skill* individu dan tipe kegiatan perusahaan;
- 3) *time schedule* bersifat gradual, baik dalam pelaksanaan maupun pendistribusian *timing*-nya.



### Contoh

PROGRAM KERJA ... BERLAKU DARI ... SAMPAI ...

No	Pemulaan Kerja	Penanggung jawab	Tanggal penyerahan	Volume realisasi	Kebutuhan yang diperlukan	Kesulitan kerja	Rencana alternatif

*Time schedule per catur wulan*

No.	Kegiatan	Prioritas perusahaan	Persentase target	Waktu persentase pencapaian target				Keterangan
				Cawu 1	Cawu 2	Cawu3	Cawu 4	
1	-	-	100%	25 %	45 %	75 %	100 %	

### Program Kerja dan Jadwalnya

No	Kegiatan	Prioritas perusahaan	Persentase pencapaian	Bulan-bulan dalam setahun												Ket
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	muru	Prinsip Dosen	J.	F	m	a	m	j	a	s	o	n	d	Hki		
2	membu	Kimia Farmasi Doktor	Bul	W	I	L	E	A	n	k	e	m	m	tun		
3	mengantelka	Prof.	#	*	#	#	#	X	x	L	(H)	H	(#)			

*Catatan: rencana alternatif disusun sebagai antisipasi dari segala kesulitan yang mungkin akan terjadi, yang penting jangan sampai rencana alternatif ini dilakukan berdasarkan ungkapan, “Bagaimana kalau begini?”*

2. Perencanaan Jangka Panjang (strategis).

a. Esensi perencanaan jangka panjang (strategis):

- 1) Strategi adalah pergerakan periodik yang harus menyeimbangkan dengan berbagai kondisi dan masa yang dihadapi perusahaan, serta menentukan cara pergerakan kerja. Artinya, harus mencerminkan fleksibilitas tindakan.
- 2) Strategi adalah respon perusahaan terhadap berbagai ancaman atau kesempatan di luar, juga terhadap berbagai titik kelemahan atau kekuatan perusahaan.
- 3) Strategi memfokuskan pada upaya pengembalian pembiayaan perusahaan, baik secara keseluruhan maupun sebagian. Hal ini mengingat bahwa boleh jadi pembiayaan modal saat ini hanya bisa menciptakan keberhasilan yang stagnan. Maka, untuk menghadapi berbagai perubahan, mutlak diperlukan perubahan pembiayaan serta pendistribusiannya ke setiap unit terkait.
- 4) Strategi berbeda dengan *gambling* karena ini dilakukan atas dasar kemampuan perusahaan memprediksi segala ancaman atau kesempatan.
- 5) Strategi ini bisa dijalankan untuk jangka waktu yang pendek atau panjang. Juga strategi ini bisa diulang-ulang atau hanya sekali dilakukan sesuai dengan kondisi eksternal perusahaan.



- 6) Strategi ini menggunakan kemampuan kompetitif perusahaan sebaik mungkin dalam menghadapi masalah dan ancaman ataupun menciptakan peluang baru.

b. Kapan Anda membutuhkan perencanaan strategis?

- 1) Jika Anda memiliki berbagai tujuan jangka panjang dan Anda ingin memulai dari sekarang dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.
- 2) Jika Anda tidak mengetahui bagaimana beradaptasi dengan lingkungan pasar.
- 3) Jika Anda tidak mengetahui cara menaklukkan pihak-pihak yang berkompeten dalam pekerjaan Anda dan Anda ingin menciptakan sikap positif dalam situasi seperti ini.

c. Mengapa perencanaan strategis ini penting bagi seorang manajer?

Perencanaan strategis adalah pijakan dalam mengambil keputusan apapun pada masa mendatang secara efektif dan akurat.

- 1) Perencanaan strategis adalah sumber inspirasi tentang berbagai ancaman dan tantangan perusahaan.
- 2) Perencanaan strategis akan mengurangi berbagai keterkejutan psikologis akibat berbagai perubahan eksternal sehingga bisa menghindari dari kebijakan emosional sesaat karena pandai memunculkan skenario terbaru dan terakurat.
- 3) Perencanaan strategis akan mampu membuka ekspansi pasar-pasar baru bagi produk perusahaan.
- 4) Pengembangan produk perusahaan harus difokuskan pada produk-produk yang bisa memenuhi selera pasar.
- 5) Perencanaan strategis membantu terjadinya perubahan manajerial perusahaan sesuai dengan perubahan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Keuntungannya adalah bahwa perubahan ini akan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Maka, mutlak diperlukan perbaikan gaya komunikasi internal perusahaan yang bisa mengurangi terjadinya kontradiksi tujuan atau kegiatan antarunit serta memudahkan terjadinya evaluasi kerja.

- d. Kecakapan-kecakapan yang harus dimiliki seorang manajer dalam menentukan perencanaan strategis adalah:

- 1) optimis dan selalu bertawakal kepada Allah;
- 2) kemampuan berpikir inovatif;
- 3) kemampuan mencari *problem solving*;
- 4) rasio yang sehat dan ketenangan jiwa;
- 5) kekuatan intuitif yang tajam;
- 6) kecerdasan natural;
- 7) kemampuan menganalisis;
- 8) pengetahuan dan wawasan yang luas;
- 9) pandangan komprehensif terhadap berbagai masalah;
- 10) bebas dari jebakan tekanan rutinitas dan kekeliruan;
- 11) mata jiwa yang tajam;
- 12) *positive thinking* dengan kemampuan diri (*self confidence*);
- 13) seni berinteraksi dengan mitra kerja lainnya;
- 14) pengetahuan yang lengkap tentang seluk-beluk pekerjaan; dan
- 15) bermental baja dan tidak kenal putus asa.

Sebagai contoh, berikut ini adalah langkah-langkah praktik perencanaan strategis dalam *marketing*:

a. Menentukan sistem perencanaan strategis

- 1) Sistem perencanaan ini harus bersifat fleksibel sesuai dengan kesempatan dan ancaman yang ada.
- 2) Mempelajari tujuan-tujuan perusahaan dan manajerial Anda karena tujuan umum perusahaan itulah yang akan menentukan tipe perencanaan strategis pada masa mendatang.
- 3) Mempelajari kebijakan perusahaan sehingga kebijakan *marketing* sesuai dengan kebijakan pokok perusahaan. Jika kebijakan pokok perusahaan menentukan perlunya menciptakan kepuasan seluruh konsumen, kebijakan Anda adalah melakukan produksi secara variatif dan *marketable*.
- 4) Melakukan monografi atas kondisi para karyawan dari segi umur, pendidikan, *skill*, motivasi, cara kerja, dan lain-lain karena semuanya ini akan banyak memengaruhi terwujudnya cara



kerja yang diinginkan.

b. Mengevaluasi kondisi lingkungan di sekitar perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan sangat menentukan kebijakan strategis ini, seperti pasar, teknologi, para kompetitor, eksportir, pasar kerja, politik, perundang-undangan, dan lain-lain. Semuanya ini bisa menjadi amunisi kekuatan Anda atau justru buumerang. Maka, dalam kebijakan *marketing* ini, Anda dituntut pandai mempelajari lingkungan.

Bagaimana cara mempelajari lingkungan?

- 1) Mengumpulkan informasi lingkungan sebanyak mungkin melalui identifikasi jenis informasi melalui kegiatan *meeting* dengan *General Manager* (GM), mitra, dan staf kerja. Seringlah melakukan rapat dengan para staf dan tanyakan keingintahuan mereka tentang lingkungan di sekitar perusahaan. Mereka adalah jantung kegiatan Anda.

Secara umum, Anda membutuhkan berbagai hal seperti:

a) Informasi tentang jenis produk dan pelayanan yang diperlukan:

- ◆ para eksportir: jumlah, harga-harga, dan kekuatan mereka;
- ◆ para staf: *attitude* dan *skill*;
- ◆ produk dan servis: terkini dan yang perlu dikembangkan
- ◆ pasar: volume, karakter, dan penetrasinya;
- ◆ kompetitor: jumlah, kekuatan, kedatangan kompetitor baru, kebijakan mereka, dan lain-lain;
- ◆ investasi: yang terkini yang mungkin dikembangkan.

b) Informasi tentang ekonomi nasional:

- ◆ *income* per kapita;
- ◆ angka inflasi dan pengangguran;
- ◆ jumlah penduduk dan demografinya;
- ◆ volume investasi pemerintah yang sesuai dengan jenis perusahaan Anda;
- ◆ nilai valuta asing;
- ◆ Upah Minimum Regional (UMR);

- ◆ bea cukai dan pajak; dan
- ◆ kota-kota dan permukiman.

c) Informasi tentang kondisi sosial:

- ◆ sistem kekeluargaan;
- ◆ tingkat penghasilan tetap;
- ◆ tingkat sosial ekonomi (kaya-menengah-miskin);
- ◆ tingkat pendidikan;
- ◆ intelektualitas masyarakat;
- ◆ tradisi dan budaya; dan
- ◆ nilai-nilai masyarakat.

d) Informasi tentang perundang-undangan:

- ◆ perundang-undangan ekonomi, industri, dan perdagangan;
- ◆ perundangan perburuhan;
- ◆ informasi sistem politik yang berkembang dan pengaruhnya bagi kinerja perusahaan; dan
- ◆ informasi seputar perundang-undangan internasional, baik antarnegara maupun organisasi dunia yang mungkin memengaruhi kinerja perusahaan Anda.

e) Sumber-sumber informasi:

- ◆ kementrian negara dan lembaga-lembaga terkait;
- ◆ jurnal-jurnal ilmiah;
- ◆ laporan kamar dagang negara;
- ◆ hasil riset lembaga penelitian ilmiah; dan
- ◆ analisis para pakar ekonomi.

2) Memilah informasi lapangan yang menjadi ancaman dan peluang

- a) jika Anda mendapatkan kesempatan yang lebih bagus pada masa mendatang untuk menandatangani kontrak bisnis,
- b) atau Anda justru mendapatkan ancaman kerugian.

Maka, dalam kondisi ini, Anda harus menganalisis setiap peluang dan ancaman itu.



## c. Menganalisis peluang dan ancaman

Susunlah semua peluang dan ancaman itu dalam sebuah formulir sehingga tidak ada aspek yang terlupakan. Kemudian, indentifikasi setiap ancaman dan peluang itu yang berpengaruh pada kinerja Anda dan tercapainya tujuan perusahaan:

- 1) Apakah semua ancaman dan tantangan itu memengaruhi secara langsung terhadap kinerja Anda, yang jika Anda telah mencapai tujuan, lalu Anda tetap eksis atau justru menghancurkan kinerja Anda secara keseluruhan?
- 2) Atau apakah ada ancaman tidak langsung yang bisa dihindari kerugiannya sebanyak mungkin, lalu Anda dituntut memperkecil kemungkinan kerugian dan memperbesar kesempatan yang mungkin diraih?

**F. Evaluasi mandiri**

Anda tidak akan mampu menghadapi berbagai ancaman eksternal dan menangkap peluang selama Anda tidak mempersiapkan kemampuan internal yang bisa dievaluasi secara mandiri dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana kondisi kinerja Anda saat ini?
2. Bagaimana volume pasar dan kemungkinan pengembangannya?
3. Siapakah pemilik otoritas pasar saat ini?
4. Bagaimana kebijakan harga dan distribusi?
5. Bagaimana kebijakan peningkatan penjualan produk?
6. Bagaimana hubungan kerja antara unit marketing dan produksi?
7. Bagaimana volume permintaan konsumen?
8. Bagaimana kondisi teknologi yang dipergunakan perusahaan?
9. Bagaimana kebijakan penetapan keuntungan?
10. Bagaimana manajemen evaluasi pekerja?
11. Bagaimana kondisi upah dan sistem pengangkatan karyawan?
12. Bagaimana sistem bonus dan upah?
13. Bagaimana kondisi angka bolos karyawan dan proses mutasi?
14. Bagaimana kondisi penerimaan keluhan dan penegakan disiplin kerja?

## 15. Bagaimana kondisi pengangkatan dan rotasi staf?

## 16. Bagaimana kondisi sistem informasi, aturan deskripsi, sistem komunikasi, dan lain-lain yang berkaitan dengan kinerja perusahaan Anda?

Setelah itu, tentukanlah titik kekuatan dan kelemahan Anda!

Kumpulkanlah semua titik kelemahan dan kekuatan Anda dalam sebuah formulir sehingga tidak ada aspek yang tertinggal dan identifikasi sejauh mana titik kelemahan dan kekuatan itu memengaruhi kinerja Anda.

Setelah itu, gabungkanlah evaluasi mandiri Anda dengan kondisi eksternal melalui:

1. evaluasi terhadap lingkungan eksternal yang melahirkan berbagai kesempatan atau tantangan dan
2. evaluasi kondisi internal yang melahirkan berbagai kesempatan atau ancaman melalui cara berikut ini:

Kedua: mengevaluasi kondisi internal			
Pertama: mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan		Tulislah titik-titik kekuatan terpenting ..... ..... ..... .....	Tulislah titik-titik kelemahan ..... ..... ..... .....
	Tulislah kesempatan- kesempatan yang paling penting ..... ..... .....	Yang diperlukan (1): • perbesar kesempatan • perbesar titik kekuatan	Yang diperlukan (2): • perbesar penggunaan kesempatan • perkecil titik-titik kelemahan
	Tulislah ancaman- ancaman yang paling besar ..... ..... .....	Yang diperlukan (3): • perkecil ancaman • perbesar titik kekuatan	Yang diperlukan (4): • perkecil ancaman • perkecil titik-titik kelemahan



- a. Jika Anda berada di kolom 1,
  - 1) Anda beruntung karena terdapat berbagai kesempatan emas dan titik kekuatan yang besar.
  - 2) Berusahalah memperbesar kesempatan dan maksimalkanlah penggunaan titik kekuatan Anda.
- b. Jika Anda berada di kolom 2,
 

Perkecilah titik-titik kelemahan Anda dan perbesarlah kesempatan emas Anda. Berusahalah sekuat tenaga agar titik kelemahan Anda tidak menghalangi tercapainya berbagai kesempatan emas. Jika Anda mempunyai produk baru, tetapi belum memiliki tenaga *marketing* yang andal, latihlah karyawan atau carilah staf yang pantas untuk bidang ini.
- c. Jika Anda di kolom 3,
 

Anda harus menggunakan titik kekuatan Anda secara eksternal untuk menghadapi berbagai ancaman eksternal. Jika Anda mendapatkan ancaman dari pesaing lama atau baru, sementara Anda memiliki tenaga *marketing* yang andal, potonglah gerakan langkah pesaing di pasar dengan memutus jaringan pasarnya.
- d. Jika Anda di kolom 4,
 

Anda dalam posisi tidak aman. Anda harus berjuang agar bisa bertahan di pasaran, sementara Anda sendiri dikelilingi berbagai kelemahan internal dan ancaman eksternal. Putuskanlah hubungan dengan pihak yang tidak bisa mendatangkan keuntungan. Gabungkanlah semua unit untuk menghadapi segala kendala. Yang penting, Anda jangan berputus asa. Seberat apapun tantangan, pasti ada secercah harapan. Bijaklah dalam mengalokasikan biaya, maka Anda akan merasakan kondisi pasar yang lebih baik dari sebelumnya.

Pada akhirnya, Anda bisa gagal jika melakukan hal-hal di bawah ini:

  - 1) cuci tangan dari perumusan perencanaan dengan mengandalkan tenaga perancang dari luar perusahaan;
  - 2) menyibukkan diri dari hal-hal rutin dan tidak memedulikan waktu untuk menetapkan perencanaan jangka pendek atau jangka panjang;

- 3) tidak memerhatikan penentuan tujuan-tujuan perusahaan;
- 4) tidak mengikutsertakan staf dalam proses perumusan perencanaan kerja;
- 5) tidak menjadikan perencanaan kerja sebagai indikator penilaian *performance* kerja karyawan;
- 6) gagal menciptakan suasana kondusif dalam merumuskan perencanaan yang akurat;
- 7) asumsi bahwa kegiatan perencanaan kerja itu terpisah dari manajerial perusahaan;
- 8) perencanaan kerja yang terlalu teoretis serta tidak memiliki karakter fleksibel;
- 9) tidak mengevaluasi seluruh perencanaan yang telah disusun staf Anda; dan
- 10) melakukan kebijakan kerja secara spontan yang bisa membayarkan tujuan yang telah ditetapkan.





## **EVALUASI PEKERJAAN**

### **Bab Enam**

Evaluasi kerja berisikan berbagai informasi tentang berbagai titik kekuatan dan kelemahan dalam rentang-waktu tertentu dipandang sebagai sarana untuk perbaikan pola kerja dengan memperbesar titik kekuatan dan memperkecil titik kelemahan.



Yang dimaksud evaluasi kerja adalah analisis tipe-tipe dan tingkatan-tingkatan pola kerja para karyawan dan pegawai, juga upaya identifikasi tingkat profesionalitas mereka pada masa kini dan masa mendatang sebagai landasan untuk penilaian yang akurat. Evaluasi kerja berisikan berbagai informasi tentang berbagai titik kekuatan dan kelemahan dalam rentang-waktu tertentu dipandang sebagai sarana untuk perbaikan pola kerja dengan memperbesar titik kekuatan dan memperkecil titik kelemahan.

Evaluasi kerja dengan pengertian seperti ini adalah salah satu bagian dari proses pengembangan kerja karyawan secara komprehensif dan kontinyu, terutama yang berkaitan dengan pelatihan dan bimbingan kerja. Dengan evaluasi kerja, seorang pegawai akan mengerti faedah evaluasi dan merasa dibantu untuk mengetahui berbagai kekeliruan dan kekurangan dalam pekerjaannya.

**A. Dasar-Dasar Evaluasi Pekerjaan**

Terdapat beberapa dasar yang menjadi landasan evaluasi kerja yang efektif, yaitu:

1. menggunakan berbagai indikator dan asumsi yang objektif dan integral untuk menilai kerja para pegawai dalam satu *job* atau beberapa *job*;
2. Asumsi dasarnya adalah bahwa evaluasi kerja bukanlah ingin mencari-cari berbagai kesalahan pegawai, merendharkannya, atau melukai perasaan individu pegawai terkait. Namun, yang diinginkan adalah mengenal tipikal dan tingkatan kerja pegawai yang riil dibandingkan tingkatan



kerja yang dituju agar bisa diketahui jika terdapat berbagai kekurangan yang harus diketahui oleh mereka;

3. menyediakan sistem komunikasi yang efektif antara yang menilai dan yang dinilai sehingga bisa dilakukan transfer pemahaman dan tujuan serta indikator secara akurat kepada para pegawai. Dan pegawai pun bisa mengajukan berbagai ide dan apologi mereka kepada atasan;
4. hendaknya kedua belah pihak mengetahui pemahaman, tujuan dan indikator evaluasi, dan percaya dengan efektivitasnya masing-masing karena manajer mudah mempraktikkan berbagai indikator, sementara pegawai mengetahui objektivitas dan efektivitasnya bagi pengembangan kemampuan personal mereka;
5. mengetahui berbagai sisi positif dan negatif secara seimbang sehingga tidak ada dominasi salah satu atas lainnya atau mengetahui sisi negatifnya saja tanpa sisi positif dan sebaliknya;
6. dari sisi lain, bolehlah sisi positif ini lebih ditekankan selama pegawai belum menampakkan komitmen terhadap berbagai kewajiban dan etika kerja;
7. mencari berbagai informasi dari sumber-sumber pokok dan tepercaya serta tidak mengandalkannya kepada berbagai isu yang bisa memengaruhi netralitas dan objektivitas evaluasi yang dimaksud;
8. mengikutsertakan pegawai dalam proses evaluasi, baik melalui ajakan membuat model evaluasi dan penjelasan hasilnya maupun melalui ketersediaan dievaluasi.

## B. Tujuan Evaluasi Pekerjaan

1. perencanaan atau review terhadap kekuatan SDM pegawai;
2. mengevaluasi kebijakan rekrutmen pegawai;
3. mengevaluasi kebijakan pengangkatan dan kenaikan golongan pegawai serta arah kinerja;
4. merumuskan kebijakan pemberian penghargaan kepada pegawai;
5. menemukan letak-letak kekurangan dalam proses komunikasi antar pegawai;
6. membantu pegawai dalam mengenal titik kelemahan dan kekuatannya dan upaya memperkecil titik kelemahan dan memperbesar titik kekuatannya.

## C. Unsur-Unsur Evaluasi Pekerjaan

Yang dimaksud unsur-unsur evaluasi adalah berbagai bidang yang diukur oleh tingkat efektivitas sikap dan pola kerja individu. Bidang-bidang tersebut terbagi tiga, yaitu:

1. bidang-bidang yang menjelaskan produktivitas teknis individu, seperti kuantitas dan kualitas produksi; tingkat akselerasi dan akurasi;
2. bidang-bidang yang menjelaskan tipe-tipe sikap, seperti kemampuan inovatif, kerja sama, semangat, komitmen, dan interaksi dengan mitra, seperti pemimpin, teman kerja, bawahan, dan lain-lain;
3. bidang-bidang yang menjelaskan berbagai prediksi seputar tingkat profesionalitas kerja di masa mendatang.

Seorang manajer dapat menentukan bidang-bidang yang paling penting atau bidang-bidang khusus untuk evaluasi, baik secara umum maupun sesuai dengan kebutuhan *job*, seperti di bawah ini:

1. kemampuan menjalankan *job*;
2. jumlah unit-unit produksi dengan derajat kualitas tertentu dalam rentang waktu tertentu yang disebut produktivitas;
3. memperluas dan memperdalam informasi-informasi keprofesian dan tingkat kesiapan menghadapi tambahan tantangan;
4. mengetahui arahan-arahan khusus secara benar seputar sistem dan metode kerja;
5. sejauh mana kemampuan memelihara keselamatan dan profesionalitas dalam menggunakan berbagai alat produksi;
6. disiplin dan komitmen terhadap jadwal hadir, masa libur, dan cuti;
7. keberanian memulai dan ketegaran dalam bekerja dan sejauh mana kemampuan mengajukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja;
8. mengembangkan komunikasi dan interaksi antarpegawai dari segi kerja sama dan saling menghormati;
9. kesalahan-kesalahan teknis dalam bekerja dan penyebab utamanya itu karena tidak disiplin, menganggap remeh, kekurangan kemampuan tertentu, atau kondisi-kondisi yang berada di luar kehendak;
10. kemampuan menyusun perencanaan dan pandangan ke depan serta menyusun program kerja yang baik dan menyusun kemampuan or-



ganisatoris kerja;

11. kemampuan menyusun prioritas sesuai dengan tingkat urgensinya;
12. kemampuan menggapai berbagai kemahiran manajerial, membuat kebijakan, dan berbagai tindakan lainnya;
13. kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan, dan memikul tanggung jawab;
14. kemampuan melakukan distribusi *job* terhadap para pegawai dan juga distribusi kualifikasi yang dibutuhkan untuk kesuksesan kerja;
15. inovasi dan pembaharuan dalam bekerja.

#### D. Contoh-Contoh Model Evaluasi Pekerjaan

Di bawah ini akan dikemukakan berbagai contoh evaluasi kerja yang bisa dipergunakan sebagai model evaluasi dengan modifikasi sekadarnya untuk menyesuaikan dengan kondisi perusahaan. Contoh model evaluasi ini dilakukan pada lembaga nirlaba, seperti LSM, lembaga sosial, dan lembaga profesional.

##### 1. Model evaluasi kerja terhadap pegawai percobaan

###### a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Jenis pekerjaan : .....

Tanggal penyerahan : .....

Mulai kerja : .....

Tanggal akhir masa kerja percobaan : .....

###### b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan secara langsung

No	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Sejauh mana kemampuan memahami instruksi			
2	Sejauh mana efektivitas dalam kerja atau pelatihan			

3	Sejauh mana kemampuan meningkatkan <i>skill</i>			
4	Akurasi dan kekuatan menganalisis			
5	Sejauh mana keinginan variasi pekerjaan yang dibebankan			
6	Sejauh mana profesionalitas kerja dan kebutuhan adanya pengawasan dari atasan			
7	Sejauh mana kesiapan menyelesaikan <i>job</i> walaupun setelah masa kerja berakhir			
8	Sikap individu terhadap para atasan			
9	Sikap individu terhadap para pekerja lainnya			
10	Kerja sama dan semangat kolektivitas dalam bekerja			
11	Kecepatan dalam menjalankan intruksi			
12	Menghormati jadwal kerja			
13	Disiplin dalam bekerja atau pelatihan			

##### 2. Model evaluasi kerja terhadap pegawai tetap

###### a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Jenis pekerjaan : .....

Tanggal pengangkatan : .....

Departemen : .....

Pengalaman dalam *job* terkini : .....

###### b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan secara langsung



No	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Sejauh mana kemampuan memahami kewajiban dan tanggung jawab <i>job</i>			
2	Besaran perhatian terhadap akurasi dan kualitas kerja			
3	Besaran kerja yang diterima dalam kondisi normal			
4	Sejauh mana kerja sama dengan para pekerja lainnya			
5	Sejauh mana kemampuan berpikirnya dan metodenya dalam mengambil berbagai keputusan yang berhubungan dengan kerja			
6	Sejauh mana kemampuan berinisiatif dan berinovatif dalam bekerja			
7	Sejauh mana perhatian terhadap tersedianya berbagai sarana kerja			
8	Sejauh mana menyusun prioritas kerja			
9	Sejauh mana mengambil faedah dari pelatihan dan usahanya dalam mendapatkan berbagai informasi dan pengalaman kerja			
10	Sejauh mana kedisiplinan dan komitmennya terhadap jadwal kerja			

### 3. Model lain tentang evaluasi pekerja tetap

#### a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Jenis pekerjaan : .....

Tanggal Pengangkatan : .....

Departemen : .....

Apakah ada pengalaman sebelumnya : ya atau tidak

Lama pengalaman dalam *job* terkini : .....

#### b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan secara langsung

No	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Akurasi dalam kerja			
2	Ketegaran dalam bekerja			
3	Kerja sama dalam kerja			
4	Kemampuan belajar dan mencari <i>skill</i> baru			
5	Kemampuan bekerja tanpa ada bimbingan langsung			
6	Hubungan dengan kolega kerja			
7	Hubungan dengan para atasan			
8	Sejauh mana kemampuan memikul tanggung jawab			
9	Disiplin kehadiran			
10	Penampilan fisik dan <i>attitude</i>			

### 5. Model evaluasi kerja terhadap koordinator *job*

#### a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Unit kerja : .....

Departemen : .....

Tanggal mulai bekerja : .....

Lamanya pengalaman dalam *job* terkini : .....

#### b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan secara langsung



No	Aspek Utama	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Penguasaan kerja, kualitas, dan kesadaran antisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan tentang detil-detil pekerjaan</li> <li>• Kualitas kerja dan akurasinya</li> <li>• Menggunakan berbagai sarana yang tersedia</li> <li>• Tingkatan kecepatan pelaksanaan kerja</li> <li>• Perhatian terhadap keselamatan pekerja</li> </ul>			
2	Kuantitas kerja	Kemampuannya dalam mengejar hasil kuantitas kerja			
3	Memikul tanggung jawab	Kemampuan menyambut tanggung jawab			
4	Kerja sama	Kemampuan bekerja sama dengan para pegawai			
5	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengendalikan, melatih, mengarahkan, serta menganalisis para pegawai</li> <li>• Kemampuan <i>cooling down</i> dan pengendalian diri</li> </ul>			
6	Sikap dan moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan memiliki sifat amanah</li> <li>• Sabar dalam menjalankan kerja</li> </ul>			
7	Kedisiplinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan hadir tepat waktu</li> <li>• Kemampuan menghormati segala aturan dan sistem kerja</li> </ul>			
<b>Jumlah Keseluruhan</b>					

# 6. Model evaluasi kerja terhadap penanggung jawab komite perusahaan

## a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Departemen : .....

Tanggal mulai bekerja : .....

Lamanya pengalaman dalam *job* terkini : .....

## b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan secara langsung

No	Aspek Utama	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Perencanaan dan pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan mempersiapkan program kerja</li> <li>• kemampuan distribusi <i>skill</i></li> <li>• Kemampuan menjabarkan <i>job distribution</i></li> <li>• kemampuan memberikan intruksi dengan jelas dan akurat</li> <li>• kemampuan mengawasi pelaksanaan kerja</li> </ul>			
2	Inisiatif dan kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berusaha kreatif</li> <li>• berusaha memasukkan berbagai perbaikan dan inisiatif baru dalam gaya kerja</li> <li>• berusaha menyederhanakan kebijakan</li> <li>• kemampuan belajar dari pengalaman lalu</li> </ul>			



3	Leadership dan sikap personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keberhasilannya dalam menciptakan semangat bekerja sama</li> <li>• keberhasilannya dalam menyelesaikan masalah dengan baik</li> <li>• keberhasilannya dalam mendapatkan kepercayaan dan penghormatan pegawai</li> <li>• sikap dan interaksinya dengan pegawai lain dalam bekerja</li> </ul>			
4	Penguasaan akan pekerjaan dan tingkat performanya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tingkat pemahaman atas setiap detil pekerjaan</li> <li>• tingkat profesionalitas dalam bekerja</li> <li>• semangatnya dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan</li> <li>• kemampuannya dalam menambah informasi dan pengalamannya dalam bekerja</li> </ul>			
5	Memikul tanggung jawab dan kedisiplinan dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se jauh mana ia bisa dipercaya mengendalikan kondisi darurat ketika tiadanya para pemimpin perusahaan</li> <li>• sejauh mana kemampuannya dalam menjalankan <i>job</i> yang dibebankan kepadanya</li> <li>• sejauh mana keberadaannya di tempat kerja dan tidak membuang-buang waktu</li> </ul>			
<b>Jumlah Keseruhan</b>					

## 7. Model evaluasi kerja terhadap wakil sekjen

## a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Jenis pekerjaan : .....

Tanggal pengangkatan : .....

Departemen : .....

Apakah ada pengalaman sebelumnya : ya, atau tidak

Lama pengalaman terdahulu : .....

## b. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan atasan

No	Aspek Utama	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Kemampuan dalam pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengetahuan tentang kerja</li> <li>• pengetahuan tentang segala kegiatan kerja di perusahaan</li> <li>• kuantitas dan kualitas kerja</li> <li>• percaya diri dan serius dalam bekerja</li> </ul>			
2	Kemampuan mengem-bangkan proses kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kemampuan menyusun perencanaan</li> <li>• mengetahui kegiatan para pegawai yang satu kegiatan</li> <li>• mampu menganalisis</li> <li>• kreatif dalam mengembangkan proses kerja</li> </ul>			
3	Hubungan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tingkat penerimaannya oleh para pegawai</li> <li>• hubungan dengan teman sekerja</li> <li>• hubungan dengan bawahan</li> <li>• hubungan dengan atasan</li> <li>• hubungan sosial</li> </ul>			
4	Kemampuan mengawasi dan administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perencanaan</li> <li>• pendelegasian kerja</li> <li>• pengawasan dan koordinasi</li> <li>• leadership</li> <li>• pengembangan <i>skill</i> pekerja</li> </ul>			



5	Performa umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disiplin dalam bekerja</li> <li>• semangat dan kreatif</li> <li>• kemampuan beradaptasi</li> <li>• produktivitas</li> </ul>			
6	Karakter kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menyelesaikan masalah</li> <li>• akhlak dan penampilan</li> <li>• efektivitasnya dalam berkomunikasi</li> <li>• senang menerima kritikan</li> </ul>			
<b>Jumlah Keseluruhan</b>					

## 8. Model evaluasi kerja terhadap sekjen

## a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama : .....

Tanggal : .....

Tingkat pendidikan : .....

Akumulasi waktu bekerja : ..... tahun

Jumlah pelatihan yang pernah diikuti : .....

## b. Data-data di bawah ini diisi dengan sepengetahuan atasan

No	Unsur Penilaian	Poin terendah	Poin yang diusulkan	Keterangan
1	Kemampuan mengorganisasikan proses kerja			
2	Mengarahkan dan mengawasi proses kerja			
3	Kemampuan menghargai bawahan			
4	Kemampuan melatih dan mengembangkan <i>skill</i> bawahan			
5	Kemampuan berkomunikasi yang efektif			
6	Kemampuan manajerial administratif			

7	Kemampuan berinteraksi dengan orang lain			
8	Memperhatikan orang-orang yang menerima pelayanan perusahaan			
9	Menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang diperlukan			
10	Mengorganisasikan dan mengelola waktu			
11	Kecerdasan, tindakan yang baik, dan akurasi			
12	Komitmen terhadap rencana umum perusahaan			
13	Siap melakukan pelatihan jika diperlukan			
14	Disiplin dan komitmen			
15	Kepedulian terhadap penampilan			
<b>Jumlah Keseluruhan</b>				

## 9. Model evaluasi kerja terhadap rencana kerja perusahaan

## a. Data-data yang tertulis sudah sepengetahuan kabag personalia

Nama perusahaan : .....

Tanggal : .....

Penanggung jawab perusahaan : .....

Lamanya pengalaman dalam bidang ini : ..... tahun

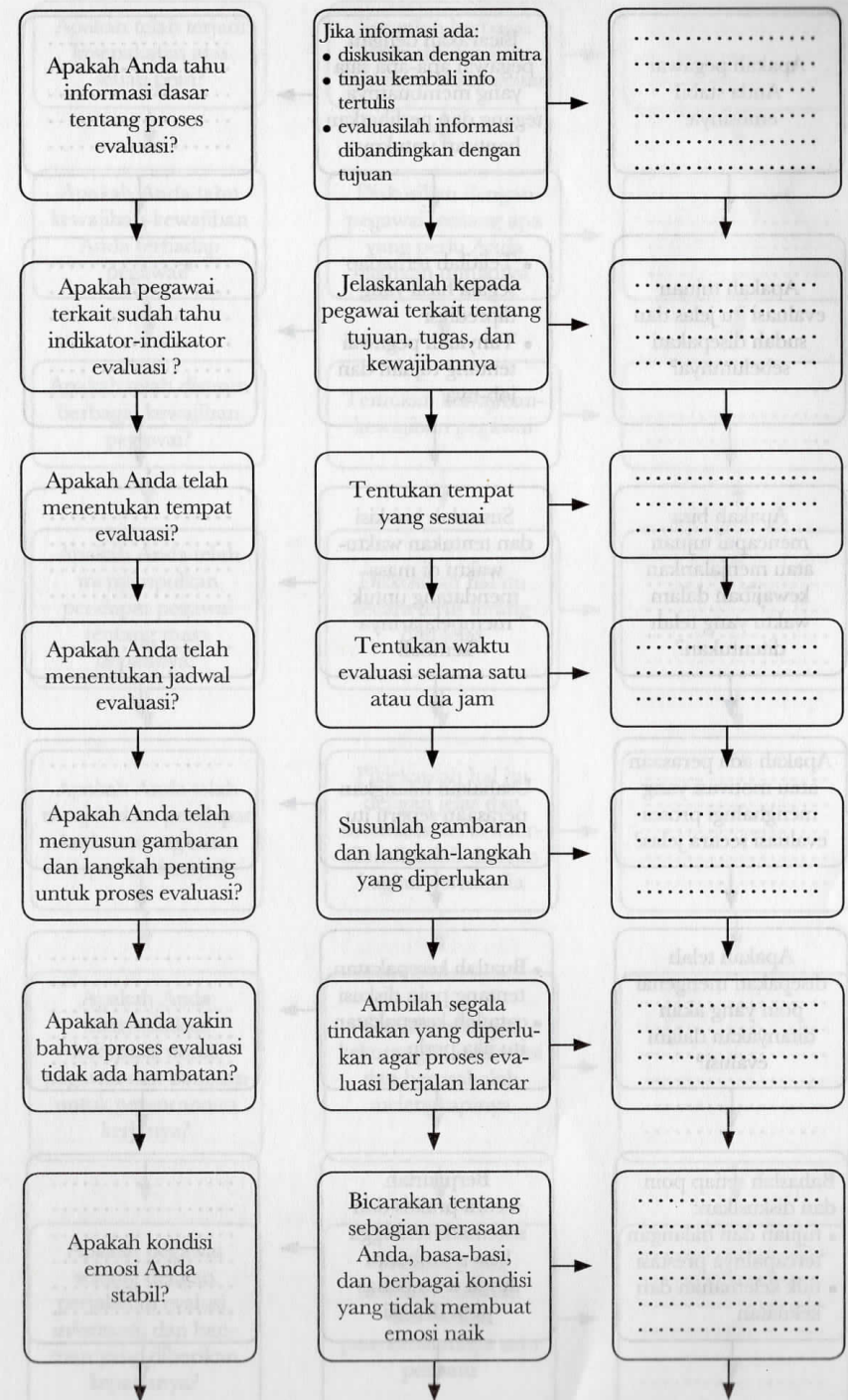
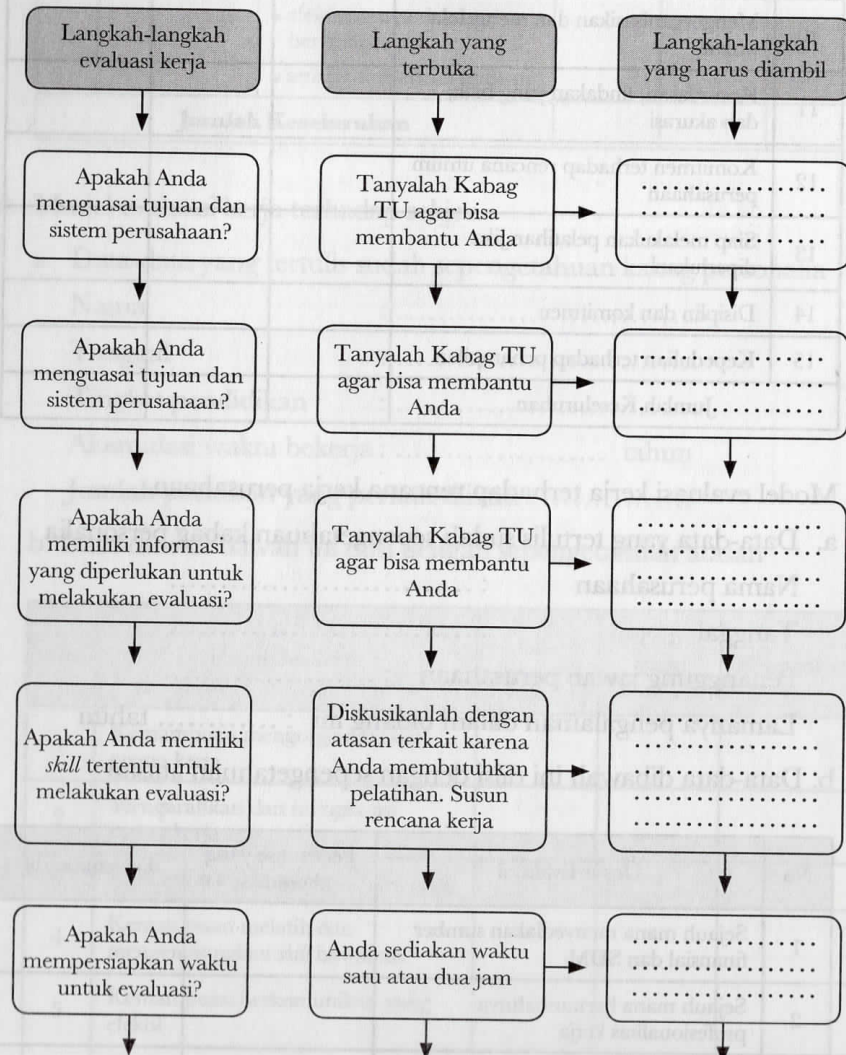
## b. Data-data dibawah ini diisi dengan sepengetahuan atasan

No	Unsur Evaluasi	Persentase yang diprediksi	Persentase riil
1	Sejauh mana menyediakan sumber finansial dan SDM		
2	Sejauh mana bertambahnya profesionalitas kerja		
3	Sejauh mana persentase pengembangan dan modifikasi penampilan kerja		

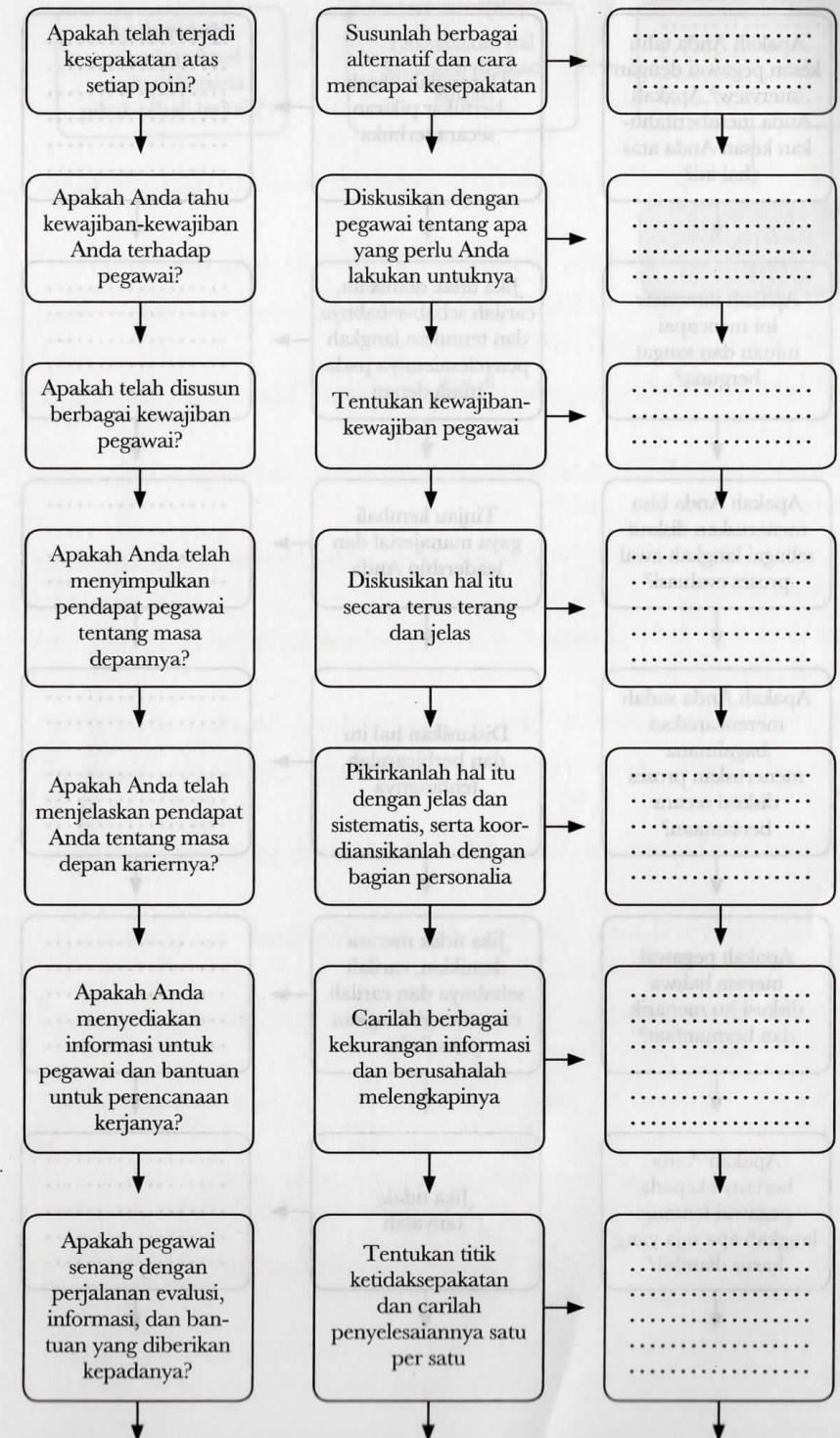


4	Sejauh mana mencapai tujuan		
5	Sejauh mana mencapai tujuan operasional dan intruksional		

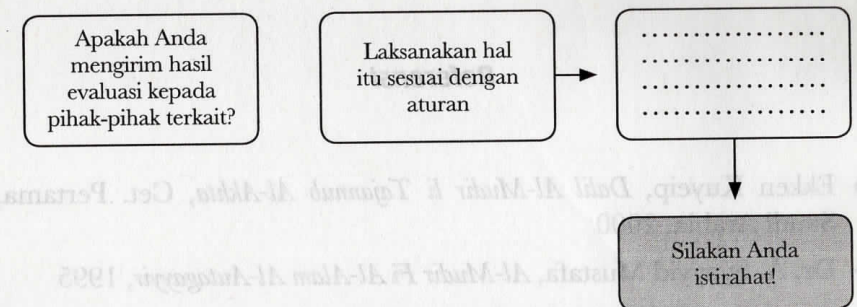
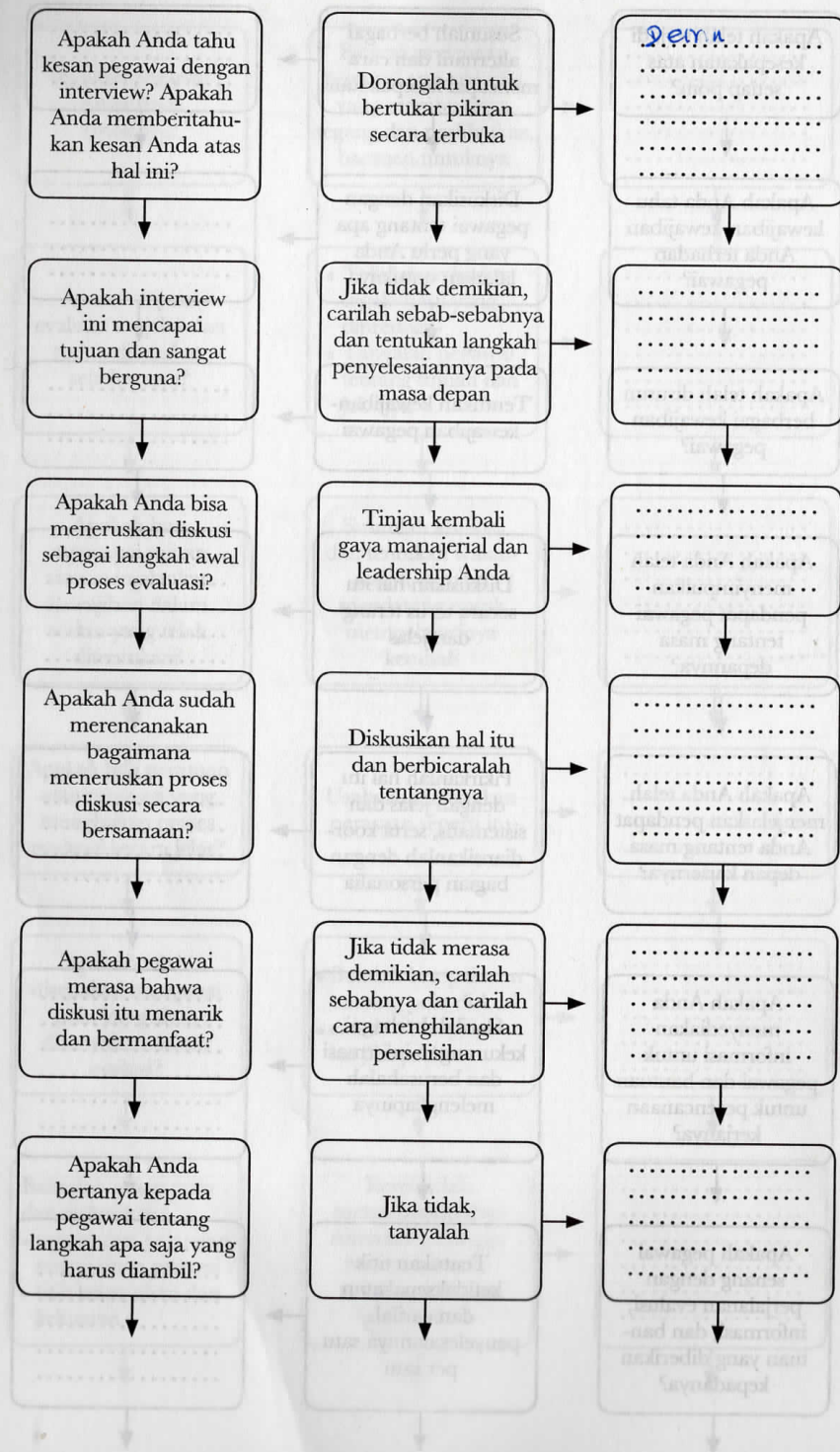
### E. Kiat-Kiat Praktis Evaluasi Pekerjaan













### Referensi

- ◆ Ekken Kuyeip, *Dalil Al-Mudir li Tajannub Al-Akhta*, Cet. Pertama, Saudi Arabia, 2000
- ◆ Dr. A. Syayyid Mustafa, *Al-Mudir Fi Al-Alam Al-Autagayyir*, 1995
- ◆ Ebary s. Daniaid, *Al-Husul 'ala Afdhal ma Ladayy An-Nas fil Amal*, Maktabah jarir, Saudi Arabia 2000
- ◆ Dr. Ijlal Abdul Mun'im, (dkk), *Ushul Al-Idarah*, Makatbah Ain Syams, Kairo, 1992
- ◆ Allan Weis, *Al-Dalil Ghair Ar-Rasmy lil Mudir Al-Mutamayyiz*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2001
- ◆ Berton Cabillan, *Kaifa Tusaitir 'ala Al-Akhariin*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2001
- ◆ Bob nelson, *1001 Thariqah li Tahfiz Muwadhafik*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2001
- ◆ Dr. Jalan Betler, *Idarah Al-'Aql*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 1998
- ◆ Jean M. Stead, *Kaifa Tudhaif Qudratak Adz-Dzihiniyyah*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 1999
- ◆ Jeffry Jean Mayyer, *An-Najah Rihlah*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2000
- ◆ Hasan Abdul Razak, *Al-Khidmah Al-Madaniyyah wa Dauruha fil Mujtama'*, Dar al-Raid, tt, Thanta.
- ◆ Dr. Khairy Ali al-Jaziry, *Wadhifah At-Takhtit*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2000
- ◆ Jack Jerrifein, *Kaifa Taquluha fil Amal*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2000
- ◆ David Fermintel, *80 Khutwah li Tasbah Mudiran Najihan*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2000
- ◆ Dona Demirez, *Kaifa Tahtam bi Muwadhafik wa Tuhfizuhum*, Maktabah Jarir, Saudi Arabia, 2000
- ◆ Dr. Abdul Hamid al-Balaly, *Musykilat wa Hulul fi Haql Ad-Dakwah*, Dar At-Tauzy wa An-Nasyar Al-Islamiyyah, Kairo, Cet. I, 1997